



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
FELIPE ALVES CARDOSO

**PERCEPÇÃO E TOMADA DE DECISÃO NAS PRÁTICAS DE SELEÇÃO DE RH:
UM ESTUDO COM SELECIONADORES EM EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE
NA CIDADE DE JOÃO PESSOA-PB**

JOÃO PESSOA

2016

FELIPE ALVES CARDOSO

**PERCEPÇÃO E TOMADA DE DECISÃO NAS PRÁTICAS DE SELEÇÃO:
UM ESTUDO COM SELECIONADORES EM ENTREVISTAS DE EMPREGO NA CIDADE
DE JOÃO PESSOA-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Orientadora: Célia Cristina Zago, Dr^a.

JOÃO PESSOA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C268p Cardoso, Felipe Alves.

Percepção e tomada de decisão nas práticas da seleção de RH: um estudo com selecionadores em empresas de médio e grande porte na cidade de João Pessoa-PB / Felipe Alves Cardoso. – João Pessoa, 2016. 46f.: il.

Orientador: Profa. Dra. Célia Cristina Zago.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Administração de recursos humanos. 2. Tomada de decisão. 3. Gestão de pessoas. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(043.2)

Resumo

CARDOSO, Felipe Alves. **Percepção e tomada de decisão nas práticas de seleção de rh**: um estudo com selecionadores em empresas de médio e grande porte na cidade de João Pessoa-PB. Orientadora: Prof^a. Dr^a. Célia Cristina Zago. João Pessoa: UFPB/DA, 2016. 49 p. Relatório de Pesquisa. (Bacharelado em Administração).

O propósito desta pesquisa foi responder a seguinte questão: “*Como a percepção afeta a tomada de decisão dos selecionadores em entrevistas de seleção?*”. Para alcançar os objetivos da pesquisa, optou-se por uma investigação com abordagem qualitativa e utilizou-se do método de análise de conteúdo para tratamento dos dados coletados. Foram realizadas quatro entrevistas junto a profissionais de RH: duas em empresas de médio porte e duas em um grupo empresarial de grande porte, todas na cidade de João Pessoa-PB. Com um referencial teórico amparado nas literaturas da decisão e da percepção, foi possível conhecer como essas duas variáveis se influenciam e, especialmente, como essa relação pode influenciar as entrevistas de seleção conduzidas por Selecionadores.

Palavras-chave: percepção, decisão, entrevista, selecionador, RH

À Professora Dra. Célia Cristina Zago,

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do aluno:

FELIPE ALVES CARDOSO

João Pessoa, de de 2016.

Prof^a. Nadja Valéria Pinheiro
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer da Professora Orientadora:

FELIPE ALVES CARDOSO

**PERCEPÇÃO E TOMADA DE DECISÃO NAS PRÁTICAS DE SELEÇÃO DE RH:
UM ESTUDO COM SELECIONADORES EM EMPRESAS DE MÉDIO E GRANDE PORTE
NA CIDADE DE JOÃO PESSOA-PB**

Aprovado em 21/11/ 2016.

BANCA EXAMINADORA

Profª. Drª. Célia Cristina Zago (UFPB/CCSA/DA)
(Orientadora)

Profª Drª Kátia Virgínia Ayres (UFPB/CCSA/DA)

(Examinador)

JOÃO PESSOA – PB

2016

DEDICATÓRIA

Com saudade, dedico esta vitória ao meu irmão (in memoriam)

AGRADECIMENTOS

Tudo o que tenho, tudo o que sou e o que vier a ser, entrego a **Ti, Senhor**.

Agradeço aos meus **pais**, por incutirem na minha cabeça que só a educação transforma o homem e por me darem suporte financeiro nos momentos mais difíceis da vida.

Aos meus **amigos** que de alguma forma me ajudaram durante minha vida acadêmica.

A todos os **mestres** que tive em minha vida de estudante e que ajudaram a construir minha identidade.

À minha orientadora **Profª Dra. Célia Zago**, por toda paciência e instrução na fase de elaboração deste trabalho de conclusão de curso. Certamente uma das professoras mais competentes do Departamento de Administração da UFPB. Meu muito obrigado!

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Simplificações que Podem Distorcer a Percepção	6
Quadro 2: Modelo do Processo de Tomada de Decisões Racionais	8
Quadro 3: Fatores que Perturbam o Processo Decisório	9
Quadro 4: Bagagem Vivencial – Entrevistada 1	18
Quadro 5: A Entrevista de Seleção – Entrevistada 1	19
Quadro 6: A Percepção nas Entrevistas de Seleção – Entrevistada 1	21
Quadro 7: Bagagem Vivencial – Entrevistada 2	23
Quadro 8: A Entrevista de Seleção – Entrevistada 2	24
Quadro 9: A Percepção nas Entrevistas de Seleção – Entrevistada 2	25
Quadro 10: Bagagem Vivencial – Entrevistada 3	27
Quadro 11: A entrevista de seleção – Entrevistada 3	28
Quadro 12: A Percepção nas Entrevistas de Seleção – Entrevistada 3	30
Quadro 13: Bagagem Vivencial – Entrevistada 4	31
Quadro 14: A Entrevista de Seleção – Entrevistada 4	32
Quadro 15: A Percepção nas Entrevistas de Seleção – Entrevistada 4	33

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Estilo Decisório	7
--	---

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização do tema e do problema de pesquisa.....	1
1.2 Objetivos da pesquisa	3
1.3 Justificativa da pesquisa.....	3
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	4
2.1 A percepção	5
2.1.1 Fatores que influenciam a percepção	5
2.1.2 Distorções da Percepção	6
2.2 A ligação entre percepção e a tomada de decisões	7
2.2.1 Fatores que perturbam o processo decisório	8
2.3 Implicações para a organização	11
2.4 Implicações para o RH e as entrevistas de seleção	12
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	17
4.1 Análise de Conteúdo – Entrevistada 1	18
4.2 Análise de Conteúdo – Entrevistada 2.....	22
4.3 Análise de Conteúdo – Entrevistada 3.....	26
4.4 Análise de Conteúdo – Entrevistada 4.....	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
6. REFERÊNCIAS	35
Apêndice A – Roteiro de Entrevista	37
Apêndice B: Termo de consentimento	38
Apêndice C: Transcrição – Entrevistada 1	39
Apêndice D: Transcrição - Entrevistada 2	41
Apêndice E: Transcrição - Entrevistada 3	44
Apêndice F: Transcrição - Entrevistada 4	46

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema e do problema de pesquisa

O mundo corporativo sempre esteve envolto em decisões, sejam elas programadas ou não, simples ou complexas. Pode-se afirmar que uma organização é um complexo sistema de decisões, que envolve não somente os administradores, mas todas as pessoas dentro dessa, em níveis hierárquicos diferentes e situações diversas (ROBBINS, 2005; CHIAVENATO, 2005; JONES, 1973). Em um cenário de competição crescente entre as empresas como nunca se viu, observa-se que minimizar perdas e maximizar ganhos é uma das máximas almejadas pelas organizações que anseiam o êxito em seus processos.

Uma análise sobre a literatura desenvolvida acerca da temática da decisão permite concluir que vasto é o conhecimento concebido até então sobre esse tema, sob as perspectivas lógicas, biológicas e psicológicas do ser humano. A ênfase dada, inicialmente, à racionalidade pelo modelo racional clássico de decisão vem sofrendo cada vez mais uma “despolarização”, considerado a emergência de um posicionamento acadêmico voltado a considerar o estudo da decisão como sistêmico, multifacetado e multidisciplinar. Sob essa ótica, não existe decisão essencialmente emocional ou racional, como observam Fonseca e Pereira (2009). Considerando-se a tomada de decisão não mais como puramente racional nas organizações, alguns fatores que perturbam o processo decisório vêm auferindo estudos, tais como a limitação da racionalidade, erros e vieses comuns e o uso da intuição, além das diferenças individuais (ROBBINS, 2005).

Nesse sentido, a percepção, entendida como a interpretação sensorial das pessoas sobre o mundo que as rodeiam, se destaca no estudo do comportamento organizacional, haja vista um consenso na literatura de que os fenômenos organizacionais podem ser percebidos de maneiras diferentes por diversas pessoas, considerando suas necessidades, experiências e limitações em perceber o ambiente em sua integralidade, levando as pessoas nas organizações, em muitos casos, a escolherem a alternativa mais satisfatória, em lugar da decisão ótima (CHIAVENATO, 2005; ROBBINS, 2005; BOWDITCH; BUONO 2006). A percepção e o processo decisório estão, portanto, intimamente ligados. Como postulam Fonseca e Pereira (2009), as várias influências que incidem sobre a percepção afetam significativamente o processo decisório.

No contexto corporativo atual, percebe-se que a rapidez das mudanças tecnológicas, economia globalizada e competição acirrada entre empresas e até mesmo entre países, desaguarão em impactos significativos sobre a maneira como as organizações são geridas, emergindo novos paradigmas. Entre as tendências advindas na era da competição, notam-se cada vez mais discussões na literatura da administração e nas empresas sobre a

importância das pessoas, e não apenas os processos, como chave no enfrentamento de tal competitividade.

Nesse quadro, evidente é a emergência de um papel mais estratégico no âmbito dos recursos humanos e em sua gestão nas organizações. A busca pelo comprometimento e o bom desempenho dos funcionários no atual cenário exige agora da gestão de pessoas um papel de planejadora e agente de mudanças, como analisa Dessler (2003). Fleury *et al.* (2002), atentam para a evolução do conceito de administração de recursos humanos, que gradativamente passa a considerar a necessidade de orientação para o planejamento e observância à orientação estratégica da organização, caminhando de uma estratégia de controle (burocrático) para uma estratégia de comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.

Com vistas a atender a essas novas tendências organizacionais no que diz respeito aos recursos humanos das empresas, observou-se um aprimoramento tecnológico em áreas como testes e entrevistas, fazendo com que o departamento de pessoal passasse a desempenhar um papel maior na seleção, no treinamento e também na promoção de funcionários (DESSLER, 2003). A eficiente seleção de funcionários para esse autor ganha especial atenção, uma vez que captar pessoas certas para o lugar certo contribui para uma base sustentável frente à competição. Enfatizar a escolha e a tomada de decisão nesse novo cenário é umas das postulações para uma administração estratégica de recursos humanos (FLEURY *et al.*, 2002).

Ainda que emergido em um campo mais robusto de instrumentos de apoio à decisão, as práticas de seleção pelas empresas parecem ainda conviver como um velho dilema: o fator humano na tomada de decisão. Entre as principais práticas de seleção, verificam-se na literatura especializada (FLEURY *et al.*, 2002) quatro técnicas utilizadas na seleção de pessoal: entrevistas, provas de conhecimentos, testes psicológicos e técnicas vivenciais. Tais técnicas permitem ao selecionador uma avaliação mediante parâmetros quantitativos e qualitativos, sendo os quantitativos normalmente de mais fácil mensuração. O problema, para Almeida, Gomes e Gomes (2006) repousa no fato de que, na seleção de empregados, o processo de decisão, por exemplo, está ligado à subjetividade.

Robbins (2005) atenta para o peso que as entrevistas de seleção têm no julgamento dos selecionadores e que podem até se sobrepor às demais etapas; isso porque a percepção do entrevistador sobre o entrevistado é fator decisivo, haja vista várias influências que podem perturbar tal percepção, inicialmente já postas. O mesmo autor observa que o conceito de um bom candidato pode variar em função de quem seleciona, podendo estar a

qualidade da força de trabalho da organização dependente dos fatores de percepção que influenciam esse processo.

Sendo, portanto, a forma como as pessoas tomam as decisões nas organizações e a qualidade de suas escolhas dependentes de suas percepções, e, ainda, sendo as práticas de seleção dependentes do fator humano nos julgamentos, esta pesquisa se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: *Como a percepção afeta a tomada de decisão dos selecionadores em entrevistas de seleção?*

1.2 Objetivos da pesquisa

Para fins de resolução da problemática proposta por este trabalho, o objetivo geral desta pesquisa será ***Analisar a influência da percepção na tomada de decisão de selecionadores em entrevistas de seleção, em empresas, na cidade de João Pessoa-PB.***

A fim de subsidiar o objetivo geral da pesquisa, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os parâmetros predominantes nos processos seletivos utilizados pelos selecionadores (quantitativo/qualitativo);
- Identificar os vínculos entre a influência da percepção e a tomada de decisão e relacionar as informações levantadas junto aos selecionadores, à luz da literatura especializada;
- Verificar a influência da “bagagem” vivencial dos selecionadores nos processos seletivos;
- Relatar as principais tendências perceptivas que perturbam o julgamento dos selecionadores, percebidas por estes no processo decisório, à luz da literatura especializada.

1.3 Justificativa da pesquisa

Um olhar sobre a produção científica envolvendo a temática da percepção permite concluir que o volume produzido até então é vasto, dentro e fora do campo da administração. Os estudos acerca da influência cognitiva dos gerentes em suas decisões se apresentam igualmente como um campo de estudos crescente. Entretanto, pouca produção há quando se considera a “mesclagem” percepção e tomada de decisões de selecionadores nas práticas de seleção e, especificamente, na principal prática adotada pelas empresas: entrevistas de seleção. Essa escassez pode ser notada ao se buscar, por exemplo, estudos afins na Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), que é uma das fontes acadêmicas mais respeitáveis no Brasil em termos de pesquisas na seara da administração.

Sendo o estudo da decisão considerado atualmente como sistêmico, multifacetado e multidisciplinar, em contraste às teorias puramente racionais envolvendo o ser humano (FONSECA; PEREIRA, 2009), a ampliação do entendimento do fator humano ganha cada vez mais destaque nos estudos de comportamento organizacional. Esta pesquisa se propõe a analisar, sob o ponto de vista de selecionadores em entrevistas de seleção, a influência de fatores que distorcem a percepção numa tomada de decisão durante o processo, e pode contribuir para o entendimento de simplificações frequentemente usadas no julgamento das pessoas, haja vista a tendência natural das pessoas nas organizações em tornar a tarefa de observar e interpretar seu ambiente em um nível mais administrável, o que revela a limitação da racionalidade.

Robbins (2005, p. 107), afirma que “a compreensão dessas simplificações pode ser útil para reconhecermos quando elas podem resultar em distorções significativas”. Para o mesmo autor, tais simplificações podem permitir às pessoas chegar de maneira rápida a percepções precisas, mas não estão livres de erros. Nesse sentido, evidente está que entrevistadores diferentes podem ver coisas diferentes em um mesmo candidato, chegando a conclusões diversas. Além disso, estudos indicam que grande parte das decisões de selecionadores pouco se altera depois dos primeiros quatro ou cinco minutos de entrevistas, colocando o candidato numa situação em que a boa avaliação dependa mais da ausência de características desfavoráveis em detrimento das favoráveis.

A presente investigação pode contribuir em dois sentidos: (a) ao se pesquisar a relação da percepção com a tomada de decisão e, sobretudo, a influência dessas variáveis para o profissional de RH, em entrevistas de seleção, tenta-se ampliar quantitativamente e qualitativamente o conhecimento dessas forças nas práticas de RH, ou seja, podem-se incrementar conhecimentos à academia, especialmente à formação do administrador; (b) as teorias da decisão e da percepção, e suas influências, estão sendo postas à luz de uma investigação por meio de uma pesquisa com sujeitos no mundo corporativo, o que poderia posteriormente incrementar os estudos do comportamento organizacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção traz a literatura especializada necessária para esta investigação e abordará tópicos gerais e específicos, tais como (a) a percepção, seus conceitos e influências, (b) a ligação entre a percepção e a tomada de decisão, bem como os fatores que a perturbam, e finalmente (c) as implicações para as organizações, especialmente para o RH e as entrevistas de seleção.

2.1 A percepção

De uma forma simples, considera-se a percepção como a janela pela qual a informação ingressa no organismo humano. Conceitualmente, a percepção “refere-se ao modo como interpretamos as mensagens de nossos sentidos para dar certa ordem e significado ao nosso ambiente” (BOWDITCH; BUONO, 2006, p. 28). Os mesmos autores salientam a diferenciação entre os conceitos de sensação e percepção, ao observarem que sensação refere-se ao estímulo físico dos sentidos (visão, audição, olfato, paladar e tato), contudo, a maneira como o indivíduo reage e associa essas sensações dizem respeito à percepção.

Um ponto comum na literatura acerca da percepção é a problemática da percepção diferenciada entre pessoas diferentes. Isso porque é consenso a ideia de que é difícil captar a realidade puramente objetiva. Ao invés disso, admite-se a existência de *realidades*, ou, como alguns autores preferem, *realidades pessoais*, o que implica em uma *ilusão perceptiva* (FONSECA; PEREIRA, 2009).

2.1.1 Fatores que influenciam a percepção

No estudo da percepção, faz-se necessário analisar sobre os fatores que *moldam* a percepção. Para Robbins (200), tais fatores podem se localizar no *observador*, no *alvo* da percepção ou no contexto da *situação*. Quando os fatores se encontram no observador, a interpretação sobre determinado alvo é bastante influenciada pelo repertório de características pessoais do observador. Assim, atitudes, motivações, interesses, expediências passadas e expectativas influenciam nossa interpretação.

O mesmo autor também pontua que fatores situados no alvo perturbam nossa interpretação, quando, por exemplo, sons, tamanho, cenário entre outros. De igual forma, também perturbam nossa interpretação os fatores situacionais: localização, iluminação, temperatura, entre outros fatores que se apresentem como situacionais e que influenciam nossa percepção.

Comentando sobre fatores externos na percepção, Bowditch e Buono (2006) destacam alguns fatores que se relacionam mais com a natureza do estímulo em si do que com os mecanismos humanos usados para “captar” o estímulo, quais sejam a intensidade, o contraste, tamanho, proximidade, semelhança e repetição.

Discorrendo sobre a difícil interpretação da realidade, Chiavenato (2005) indica três causas limitantes da representação do que percebemos da realidade:

- Os órgãos sensoriais são limitados na captação da informação, ocasionando restrições no registro dos dados realmente disponíveis na realidade externa;

- O processamento interno dos dados obtidos pode ser influenciado pela velha programação pessoal, a qual é determinada pelo histórico de experiências e personalidade do indivíduo. Tais determinantes filtram e recriam a informação, modificando a realidade;

- Os símbolos culturais tem influência sobre a percepção das pessoas.

2.1.2 Distorções da Percepção

Outro ponto comum e relevante na literatura acerca da temática corrente é a percepção social e interpessoal. Pessoas também fazem parte de nossa realidade interpretada e, portanto, não estamos livres de distorções sensoriais em relação à elas. Isso porque, como já levantado, temos dificuldade de analisar nosso alvo em sua integralidade. Por consequente, tendemos a tornar nossa observação menos “trabalhosa”, direcionando nossa interpretação a um nível mais administrável.

A esse respeito, Robbins (2005) atenta que em muitas situações as simplificações que tendemos a usar para compreender outrem podem ser aliadas, mas não estão livres de distorções, levando-nos, por vezes, a chegar a conclusões errôneas. O Quadro 1 a seguir é resultado de um levantamento entre autores que abordam os fatores que modificam o fluxo do processo perceptivo, no que tange a simplificações usadas no julgamento de outras pessoas, segundo Fonseca e Pereira (2009), Robbins (2005), Bowditch e Buono (2006) e Chiavenato (2005).

Simplificações usadas que podem distorcer a percepção
1. Percepção seletiva: ocorre quando interpretamos seletivamente o que vêm tendo como ponto de partida nossos interesses, antecedentes, atitudes e experiências. Muitas vezes "vemos" aquilo que esperamos ver, em lugar do que realmente está a ocorrer.
2. Estereótipo: quando nos servimos de determinadas características de um grupo específico para avaliarmos um indivíduo em particular, incorremos em uso de estereótipo. Muitos autores concordam que essa simplificação por vezes auxilia em um julgamento, mas não está livre de formulações incoerentes a respeito de um indivíduo.
3. Efeito de halo: o efeito de halo acontece quando permitimos que uma característica de um indivíduo ou grupo "ofusque" todas as características desse indivíduo ou grupo, generalizando a percepção. Por exemplo, em uma avaliação de desempenho, caso o avaliador não goste de homens com cabelo comprido e bigode, a avaliação poderá estar comprometida, ainda que esse indivíduo apresente bom desempenho.
4. Efeito de contraste: um indivíduo pode ter sua avaliação comprometida ao ser comparado com outrem que se qualifica melhor acerca das mesmas características. Tal efeito pode ser percebido especialmente em entrevistas de seleção.
5. Projeção: é a tendência de julgarmos os outros com a pressuposição de que eles são parecidos conosco. Por exemplo, se uma pessoa é altamente comprometida quando se une a outros em um seminário da faculdade, tenderá a avaliar seus companheiros como também engajados. Em suma, a pessoa usa suas próprias características para avaliar outras pessoas.

Quadro 1: Simplificações que Podem Distorcer a Percepção

A seguir, se discorrerá a influência que a percepção tem na tomada de decisões, tão importante no contexto das organizações.

2.2 Tomada de decisões e a ligação com a percepção

Seja dentro ou fora das organizações, o ponto de partida para a tomada de decisão ocorre em reação a um problema (ROBBINS, 2005). Tal problema pode surgir quando determinada realidade percebida é diferente do modo como gostaríamos que ela fosse, ou seja, de acordo com nossas expectativas ou necessidades (ALMEIDA; GOMES; GOMES, 2006). Especificamente no contexto das organizações, as decisões fazem parte não somente do rol de atributos dos gestores, mas também dos colaboradores (JONES, 1973); todos os membros estão envolvidos em um complexo sistema de decisões, sejam elas simples ou complexas, específicas ou estratégicas.

Estudos envolvendo a tomada de decisão, a partir do século XVIII, estiveram bastante tempo polarizados, como constatam Fonseca e Pereira (2009). Segundo os autores, tal polarização se deu em torno dos aspectos lógicos, biológicos e psicológicos do ser humano. Entretanto, observa-se agora a necessidade de um posicionamento mais sistêmico, multifacetado e multidisciplinar nos estudos sobre decisão, uma vez que esta envolve o ser humano total, ou seja, não existe decisão essencialmente racional ou emocional.

A esse respeito, Silva (2009) aponta três lógicas administrativas sobre as quais a dinâmica das organizações passou: a clássica, a moderna e a pós-industrial. A lógica administrativa sustentava-se em decisões técnicas e racionais, ou seja, na racionalidade técnica, concebida em um ambiente fechado. A lógica moderna considerava, por outro lado, o ambiente aberto. O sistema racional, aqui, perdura, porém já considerando o ser humano um agente ativo nas relações intra-organizacionais. Por fim, a lógica pós-industrial vê o ser humano em sua dimensão integral e multidimensional.

Como resposta a um apoio a decisões mais racionais, encontra-se na literatura sobre o tema em questão o desenvolvimento de modelos de tomada de decisões racionais, a fim de subsidiar escolhas mais consistentes e maximizar valor. Foi o caso do modelo de tomada de decisões racionais, descrita no Quadro 2, e que é bastante difundida até nossos dias. O modelo apresentado no Quadro 2 é sugerido por Robbins (2005).

Chiavenato (2005) comenta que as etapas do modelo se influenciam, de maneira que cada uma interfere em todo o processo decisório. O mesmo autor afirma ainda que nem sempre tais etapas são seguidas à risca, haja vista fatores como pressão. Inversamente, quando não há pressão, as mesmas podem ser mais bem trabalhadas.

Modelo do Processo de Tomada de Decisões Racionais
<ol style="list-style-type: none"> 1. Percepção da situação que envolve algum problema. 2. Análise e definição do problema. 3. Denificação dos objetivos. 4. Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação. 5. Avaliação e comparação dessas alternativas. 6. Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos. 7. Implementação da alternativa escolhida.

Quadro 2: Modelo do Processo de Tomada de Decisões Racionais

É possível ainda encontrar na literatura acerca do modelo de tomada de decisões racionais algumas premissas, quais sejam: (a) clareza do problema; (b) necessário conhecimento de todas as opções, bem como as consequências possíveis para cada alternativa; (c) ponderação e classificação das alternativas e critérios; (d) as preferências devem se manter constantes no correr do tempo; (e) ausência de limitação de tempo ou custos e (f) retorno máximo da alternativa escolhida.

Um olhar mais analítico acerca desses elementos parece nos levar a conclusão de que, em ambientes tão complexos e dinâmicos como são as organizações, decisões dos mais variados tipos, envolvendo atores variados e, portanto, percepções variadas (ou maneiras de traduzir o mundo), tais premissas parecem difíceis de serem aplicáveis, o que revela restrições do modelo decisório racional.

2.2.1 Fatores que perturbam o processo decisório

Comentando sobre o modelo racional de tomada de decisões, vários autores assumem a posição de que tal modelo tem serventia limitada, ou seja, em situações em que a decisão tem caráter simples ou em que há poucas alternativas, o modelo pode propiciar uma descrição bastante precisa, entretanto, como atenta Kaufman (2009 apud Almeida, Gomes e Gomes, 2006), o ser humano tem capacidade cognitiva limitada, havendo restrições cognitivas, como capacidade limitada do processamento do cérebro, desconhecimento de todas as alternativas possíveis de resolver o problema e influência dos aspectos emocionais e afetivos.

Nesse mesmo sentido, Robbins (2005) também comenta sobre as fronteiras do modelo de tomada de decisões racionais, passando criticamente de um estado de “como as decisões devem ser tomadas” para um estado de “como as decisões são realmente tomadas nas organizações”, versando sobre fatores como limites da racionalidade, erros e vieses mais comuns, o uso da intuição, diferenças individuais, limites organizacionais e até mesmo diferenças culturais.

Buono e Bowditch (2006, p. 39) também concordam que os indivíduos são submetidos a limitações no processo de tomada de decisão, ao afirmarem que

“[...] as decisões que os gerentes tomam são fortemente afetadas pelos valores, pelas crenças, pelas competências, pelas metas e pelas personalidades. Logo, para compreender por que certas decisões partem de um grupo ou organização, é importante avaliar as premissas dos indivíduos envolvidos no processo de uma tomada de decisão”.

O Quadro 3, a seguir, pontua resumidamente cada fator analisado por Robbins (2005), em um levantamento que realizou acerca dos fatores limitantes da racionalidade nas tomadas de decisões, versando criticamente sobre o modelo racional:

Fatores que perturbam o processo decisório
<p>1. Limitação da racionalidade: quando nós nos deparamos com um problema complexo, tendemos a reagir reduzindo-o a um nível mais administrável, uma vez que o processamento de todas as informações faz com que seja impossível assimilar todos os dados necessários para a otimização. Assim, por vezes as pessoas apenas se satisfazem na busca por uma solução satisfatória, em lugar da decisão ótima. Tal fato compromete todo o processo decisório.</p>
<p>2. Erros e vieses: também erros e vieses perturbam a tomada de decisões, uma vez que por vezes tendemos a minimizar esforços, nos ancorando na experiência, em impulsos e regras de senso comum. Pesquisas indicam que muitas vezes esses atalhos mentais podem ser úteis, entretanto não estão livres de distorcerem a realidade, o que merece atenção. São exemplos: (a) excesso de confiança; (b) viés da ancoragem, quando nos fixamos em uma informação como ponto de partida; (c) viés da confirmação, quando, ao invés de levantarmos informações objetivamente no processo decisório, fazemos isso de forma seletiva, de maneira que há influência do ponto de vista pré-concebido; (d) viés da disponibilidade, quando há a tendência de julgarmos as coisas baseando-se em informações mais disponíveis, oriundas de eventos mais "frescos" em nossa memória; (e) viés da representatividade, quando, em tomada de decisão, o decisor usa como parâmetros casos de sucesso ou fracasso. Por exemplo, não contratar alunos de determinada instituição por causa de três últimos fracassos; (f) escalada do comprometimento, em que o decisor se prende a causas prévias na tentativa de se mostrar coerente (quando tal causa pode representar um erro); (g) erro de aleatoriedade, quando tentamos captar sentido em eventos aleatórios e, finalmente (h) viés da intuição tardia, ao acharmos que conhecíamos previamente o resultado de um evento depois de ele ter ocorrido.</p>
<p>3. Intuição: a intuição pode ser compreendida como um processo inconsciente gerado ao longo da vida, e pode até mesmo complementar o modelo racional de decisões. O uso da intuição é mais presente em situações como (a) alto nível de incerteza; (b) quando os fatos são limitados; (c) limitação de tempo e pressão; (d) poucos precedentes em que se basear; (e) as alternativas são plausíveis, com boas justificativas; (f) pouca clareza sobre o caminho a ser seguido, em virtude dos fatos e (g) quando há pouca utilidade nos dados analíticos.</p>

Quadro 3: Fatores que Perturbam o Processo Decisório

O autor comenta ainda que, além dos fatores acima expostos, existem ainda outras restrições que resultam em desvios do modelo racional. É o caso das diferenças individuais, dos limites organizacionais e das diferenças culturais. No que tange as diferenças individuais, é sabido que, embora duas pessoas possam ser igualmente inteligentes e contarem com o mesmo aparato de informações, ainda sim podem divergir no trato da decisão e por consequência nas escolhas finais.

A Figura 1, baseado em Robbins (2005), denota um modelo de estilo decisório, que, através dos eixos *tolerância à ambiguidade* e *maneira de pensar*, qualificam os executivos em estilos de tomada de decisões. Para fins conceituais nesta pesquisa, Jones (1973), classifica os executivos como pessoas cuja principal obrigação é dirigir o comportamento dos outros.

Os eixos do modelo de estilo decisório fundamentam-se na ideia de que as pessoas diferem na forma de pensar (lógicas e racionais ou intuitivas e criativas) e como lidam com a tolerância à ambiguidade nas tomadas de decisões. Desse cruzamento, emergem quatro estilos, quais sejam: (a) analítico; (b) conceitual; (c) diretivo e (d) comportamental.

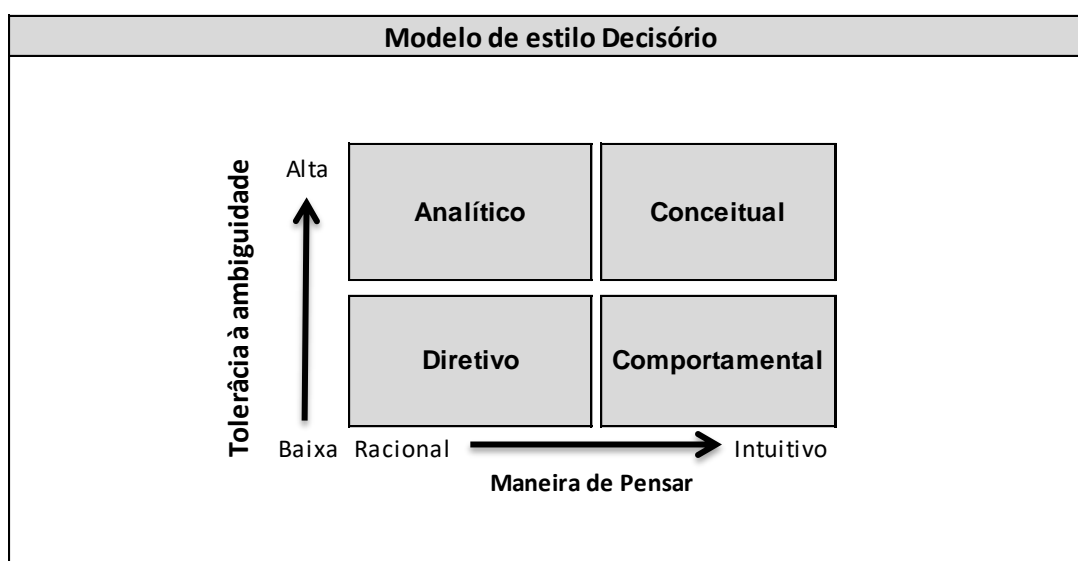


Figura 1: Modelo de Estilo Decisório

O estilo *diretivo* se apresenta como uma pessoa que busca a racionalidade e tem pouca tolerância à ambiguidade, o que significa que essas pessoas, nas organizações, são lógicas e eficientes; tomam decisões com base em um mínimo de informação e avaliam poucas alternativas. São tomadores de decisões rápidas. Ao contrário, o estilo *analítico* é caracterizado como uma pessoa com tolerância maior à ambiguidade, o que implica dizer que consideram mais informações na tomada de decisão e apreciam mais alternativas. São tomadores de decisões cuidadosos.

Quanto ao estilo *conceitual*, consideram muitas alternativas e têm uma visão bastante ampla. Pessoas assim são capazes de encontrar soluções criativas e a pensar no longo prazo. Por fim, o estilo *comportamental* se apresenta como pessoas que são focadas no curto prazo, desprezam o uso de dados para a tomada de decisões, evitam conflitos e buscam aceitação. Vale ressaltar que não necessariamente as pessoas apresentem um único estilo, e sim um estilo dominante.

Claro está que é impossível desvincular o processo decisório da percepção, sobre tudo dentro do complexo ambiente organizacional. Muitos autores que versam sobre o comportamento organizacional convergem na ideia de que a qualidade das decisões tomadas em uma empresa depende bastante dessa relação.

2.3 Implicações para a organização

As organizações e suas gerências são relações bastante estudadas na literatura da administração, admitindo-se um tratamento mais “científico” nos estudos iniciados a partir de Frederic Taylor com a introdução da administração científica, e nos processos administrativos de Henri Fayol (planejar, organizar, coordenar e controlar), bem como suas consequentes variações, ganhando cada vez mais racionalização ao passar do tempo, sobretudo no ocidente. Tal racionalização, embora “sobrevivente” por vários anos, não foi isenta de críticas àquela época e também em nosso tempo, haja vista uma lenta transição na consideração do fator humano como determinante nas organizações.

Umas das críticas que recebeu bastante atenção nos estudos em administração, do ponto de vista gerencial, foram os resultados revelados na pesquisa de Henri Mintzberg. Segundo Silva (2009), que analisou esses resultados em seu livro *Como os gerentes aprendem?*, Mintzberg critica Henri Fayol no sentido de que os atos de planejar, organizar, coordenar e controlar, em 1916, dizem pouco respeito sobre o que os gerentes realmente fazem. Seus resultados revelaram, por exemplo, que nem sempre o gerente é uma figura que planeja sistematicamente ou que necessita de informações agregadas, haja vista a dinâmica gerencial.

Motta (1991 apud Silva, 2009) também verifica o que ele denomina de “mitos” na atividade gerencial. Destaca, por exemplo, o mito da atuação do executivo baseada em ações ordenadas e planejadas, um processo decisório acentuadamente racional e impessoal, em contraste a constatação de uma atuação em que envolve ações desordenadas, um processo decisório marcado por decisões intuitivas e até mesmo lealdades pessoais. Sejam as constatações de Henri Mintzberg ou Motta (1991), suas verificações apontam atividades também assistemáticas nas organizações, em contraste a mitos puramente racionais.

Tais constatações podem se relacionar às constatações de Robbins (2005), que destaca a relevância de se considerar a percepção em tais decisões, uma vez que já é admitida a ideia de realidades pessoais em lugar de uma realidade puramente objetiva, estando, portanto, a forma como as pessoas tomam as decisões nas organizações e a qualidade de suas escolhas condicionadas às suas percepções. Como já posto por este referencial teórico, a escolha de uma decisão de um indivíduo pode fortemente ser

influenciada pela limitação da racionalidade, erros e vieses comuns e o uso da intuição, além de simplificações que podem perturbar o processo decisório.

A seguir, serão discorridas as implicações para o RH e as entrevistas de seleção, haja vista que esse setor, hoje, ganha relevante papel estratégico nas organizações, além de ter a tomada de decisão eficiente como uma das postulações para uma administração estratégicas de recursos humanos no novo paradigma.

2.4 Implicações para o RH e as entrevistas de seleção

Boa parte da literatura desenvolvida sobre a administração de recursos humanos enfatiza, nas páginas iniciais, a evolução desse setor (DESSLER, 2003; FLUERY et. Al, 2002; FRANCO, 2012). Parte-se de um setor com características bastante burocráticas, chegando hoje a ser uma área que merece mais atenção nas empresas. Isso porque o fator humano, ou seja, as pessoas nas organizações, ganharam cada vez mais espaço em estudos. Ao nos levar para o início do século XX, Dessler (2003, p. 13) aponta que

“[...] os primeiros departamentos de recursos humanos controlavam as admissões e as demissões feitas pelos supervisores, dirigiam o departamento de pagamento e administravam planos de benefícios. Era esse o trabalho, que em grande parte consistia que em assegurar que os procedimentos fossem seguidos.”

Ao se analisar “o estado da coisa” atualmente na literatura acerca da administração de recursos humanos, percebe-se uma convergência no sentido de tornar esse setor mais estratégico nas organizações. “Ser” estratégico no âmbito do RH traduz-se basicamente em vincular o modelo de gerenciamento à estratégia empresarial (Franco, 2012). É deixar de ser um sujeito passivo para se tornar um agente ativo e que compreende as demandas da organização frente à competição, o que implica em ter mais autonomia.

Dessler (2003) enumera algumas práticas de RH que visam tornar esse setor mais estratégico, quais sejam: contratação altamente seletiva, equipes de trabalho e tomadas de decisão descentralizadas, altos salários, treinamento extensivo e muito compartilhamento de informações. (Franco, 2012) inclui também um novo papel: o de conquistar pessoas, influenciá-las e apoiá-las.

Entre essas práticas, destaca-se a contratação altamente seletiva. Isso porque contratar a pessoa certa para o lugar certo é uma das grandes preocupações hoje nas organizações, motivadas pelo ambiente claramente competitivo no próprio mercado de trabalho. Chiavenato (2001, p. 56) acentua que a “seleção de pessoas constitui um investimento em tempo e dinheiro que proporciona excelentes resultados a curto e a longo prazo”.

Portanto, a fim de subsidiar um sistema de RH mais efetivo nesse atual paradigma, nota-se um crescente aumento de instrumentos de apoio à decisão (decisões essas que precisam convergir com as demandas organizacionais). Os processos de recrutamento e seleção sofreram moldações significativas, haja vista a adoção de técnicas consideradas mais sofisticadas. No que tange à seleção de pessoal, Fleury *et al.* (2002) destacam as principais técnicas utilizadas no processo seletivo: entrevistas, provas de conhecimento, testes psicológicos, técnicas vivenciais e avaliação de saúde.

A literatura acerca do recrutamento e seleção parece convergir em aceitar que a entrevista é o instrumento mais importante do processo de seleção. Algumas razões para isso, conforme Fleury *et al.* (2002), são: (1) aspectos físicos em consonância à vaga; (2) interesses e expectativas do candidato; (3) sociabilidade; (4) grau de interesse e reação ao momento; (5) como a organização pode auxiliar nas expectativas do candidato.

Discorrendo sobre as entrevistas de seleção, porém, Robbins (2005) levanta um fator relevante: a percepção. É evidente que a tomada de decisão nessa etapa, para esse autor, sofre influência da percepção. Isso porque, como colocado inicialmente por este referencial, as pessoas têm limitações em analisar um alvo em sua integralidade, fazendo uso de simplificações tais como percepção seletiva, efeito halo e estereótipo. Em outras palavras, tendemos a tornar nossa observação menos trabalhosa.

Fleury *et al.* (2002) chegam a reconhecer as limitações no processo de seleção de pessoal, ao definir que a seleção é “a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. Destacam ainda que esses métodos não são isentos de uma margem de erro, não sendo assim a expressão do futuro, mas uma predição. Isso pode ratificar o que a literatura acerca da percepção humana e a tomada de decisões afirmam sobre as distorções perceptivas descritas neste levantamento teórico.

Sendo este o embasamento teórico levantado nesta investigação, na próxima seção será discutida a metodologia adotada para realização da pesquisa, ou seja, o caminho metódico adotado para se buscar respostas a questão inicial: *Como a percepção afeta a tomada de decisão dos selecionadores em entrevistas de seleção?*

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo proposto visou analisar a influência da percepção na tomada de decisão de selecionadores em entrevistas de seleção em empresas, na cidade de João Pessoa-PB. Assim, para fins deste trabalho, foi construído, através das seguintes etapas, o design desta pesquisa: abordagem da pesquisa, delimitação da população e amostra, instrumentos de coleta de dados, processo de coleta de dados análise e tratamento dos dados.

A abordagem utilizada foi a qualitativa, haja vista que nesse tipo de abordagem, segundo Kauark, Maranhães e Medeiros (2010), no processo de pesquisa, há interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Aqui, o uso de métodos e técnicas estatísticas é dispensado. Isso porque há um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, não cabendo números para traduzir isso.

No que se refere à amostra, o delineamento se deu de modo intencional, dessa forma caracterizando a amostra como não-probabilística. Essa intenção destrinchou-se da seguinte forma: foi escolhida uma amostra composta por quatro selecionadores que atuam no Recursos Humanos de empresas de médio e grande porte na cidade de João Pessoa.

A primeira entrevistada trabalha em uma editora pessoense de médio porte. A segunda, em uma distribuidora de bebidas de médio porte, também pessoense. As duas últimas entrevistadas trabalham em uma empresa de grande porte da cidade de João Pessoa, do ramo de insumos para construção civil, sendo que cada uma em uma ramificação diferente do grupo empresarial. Todas as entrevistas levaram em conta a acessibilidade.

Não se optou por empresas de porte pequeno ou microempresas pelo fato de o departamento de recursos humanos e, especialmente as entrevistas de seleção, serem conduzidas por gestores que se confundem com diversos papéis dentro da organização, o que não se encaixa à proposta do estudo.

Ressalta-se que, ainda que o Recursos Humanos, nos processos de seleção, atue nos processos de seleção e, em especial nas entrevistas, em parceria com os gerentes de linha das empresas, o estudo se dará tão somente com selecionadores do setor de RH e suas experiências em tomada de decisão durante a etapa de entrevistas de seleção.

Do ponto de vista dos objetivos, o estudo classifica-se como pesquisa exploratória, uma vez que esse tipo de pesquisa objetiva “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a constituir hipóteses” (GIL, 2008, 41). O autor destaca ainda que essas pesquisas envolvem levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas objeto da pesquisa, por meio de suas experiências práticas, o que se adequa à proposta deste estudo.

A análise dos dados ocorreu por meio da técnica de análise de conteúdo pelo uso de categorias (Bardin, 1977), e seguiu as seguintes fases: pré-exploração do material, seleção das unidades de análise e, finalmente, categorização e subcategorização (a priori).

A coleta dos dados analisados nesta pesquisa se deu por meio de entrevista semiestruturada (não-diretiva), por meio de *comunicação mediada por computador [CMC]*.

Esse tipo de entrevista, semiestruturada, fez-se necessário uma vez que pretendeu-se alcançar, através de um diálogo mais espontâneo e uma sequência mais livre, categoricamente, os objetivos específicos desta pesquisa. Permite, ainda, situações de conversa que podem gerar oportunidades de troca de opiniões, demonstração de atitudes e relato de fatos (Tozoni-Reis, 2009).

A proposta inicial de coleta de dados desta pesquisa deveria ter como meio o uso do instrumento de entrevista de forma pessoal. Entretanto, faz-se necessário expor alguns motivos pelos quais tal proposta teve outra forma de comunicação com os entrevistados: a comunicação mediada por computador (CMC) ou interação *online*.

- A primeira entrevistada, mesmo com a entrevista marcada, alegou que estaria de mudanças de país e assim solicitou que fosse enviado o roteiro mais uma explicação prévia das intenções da pesquisa e que entraria em contato caso houvessem dúvidas.;
- A segunda entrevistada, após conhecimento do roteiro de entrevista e objetivos da pesquisa previamente enviados por e-mail, pediu para que a entrevista fosse conduzida sem encontro, já que alegou estar para dar à luz um bebê e precisava se ausentar da empresa, também solicitando que fosse enviado uma prévia explicação das intenções da pesquisa;
- As últimas duas entrevistas também foram de difícil êxito para encontros presenciais. Apresentando a proposta da entrevista aos possíveis entrevistados, no agendamento das entrevistas, algumas gestoras de RH alegaram agenda lotada em recrutamentos pelas empresas ou mesmo percebia-se indisposição. Uma hipótese levantada para isso seria os objetivos da pesquisa. Muitos profissionais não gostam da sensação de ter que admitir que suas decisões possam estar enviesadas, sobretudo o profissional responsável por selecionar pessoas a postos de trabalho. Assim, a estratégia foi mudada e sugeriu-se que a pesquisa fosse conduzida sem encontros, ao que tive êxito em conseguir mais duas entrevistas. Assim como as duas primeiras entrevistas, todo apoio foi disponível às entrevistadas para que não tivessem eventuais dúvidas.

Discutindo sobre as potencialidades da pesquisa qualitativa no ambiente virtual, Mendes (2009, p. 2) argumenta que um dos aspectos relevantes da chamada “comunicação mediada por computador” ou CMC é a “questão pessoal em relação a assuntos embaraçosos que são dificilmente discutidos em entrevistas face a face, mas que são possíveis em uma comunicação virtual [...]”, o que de certa forma vai ao encontro da hipótese acima levantada sobre a dificuldade de encontrar profissionais dispostos a se submeterem aos objetivos desta pesquisa.

Para o mesmo autor, a pesquisa qualitativa, quando condicionada ao uso da CMC, ganha maior validade se esse tipo de ambiente não for usado apenas para mera transmissão de textos, na medida em que o pesquisador qualitativo conduza de maneira metódica e mantendo a ética. Argumenta ainda que, ao avançar da tecnologia, cada vez mais o “mundo real” e o mundo “online” diminuem suas fronteiras, na medida em que a internet impacta menos como revolução tecnológica do que como revolução das interações linguísticas.

No que se refere ao roteiro de entrevista formulado para esta pesquisa, após buscas de roteiros sugeridos por autores capazes de atender aos objetivos, verificou-se a ausência de qualquer roteiro com finalidades semelhantes. Assim, optou-se por uma elaboração própria do autor, com auxílio de sua orientadora.

Dois pontos de partida foram relevantes para elaboração do roteiro: **(a)** o tema da percepção e da decisão, bem como sua relação, são caminhos muito abrangentes de se buscar do entrevistado por meio de perguntas; assim, cada pergunta foi formulada levando-se em consideração a busca por indicadores dos objetivos desta pesquisa; **(b)** cada pergunta está de certa forma ligada a algum grande tema do referencial teórico.

O roteiro está baseado em alguns dos autores levantados no referencial teórico, tais como Robbins (2005), Fonseca e Pereira (2009), Bowdicht e Buono (2006), Almeida, Gomes e Gomes (2006) e Chiavenato (2005). A seguir, apresentam-se as perguntas pertencentes ao roteiro de entrevista em questão:

- *Fale um pouco sobre sua formação e trajetória profissional na área de RH (em especial na seleção de candidatos a empregos).*
- *Fale sobre o processo de seleção utilizado pela empresa. Como se dá?*
- *O que você acha da entrevista de seleção como instrumento de avaliação? É uma ferramenta precisa?*
- *Em sua opinião, quais as maiores dificuldades/limitações ao se avaliar um candidato pelo método da entrevista de seleção?*
- *Tendo em vista sua experiência no que se refere a entrevistas de seleção, você acha que o profissional dessa área está livre de recorrer a simplificações como o uso da intuição, confiança, estereótipos, casos passados, entre outros atalhos para uma avaliação?*

- *Você acha que as crenças, valores, gostos, entre outras coisas pertencentes ao íntimo do entrevistador, podem ir de encontro aos apresentados pelo candidato e isso possa de certa forma influenciar no julgamento do mesmo?*
- *Sobre a questão currículo X impressões do candidato, o “ir com a cara” ou a afinidade gerada no momento da entrevista é uma realidade ou mito no mundo das entrevistas de seleção?*
- *Você acredita que a tomada de decisão de um selecionador é um processo puramente objetivo (racional) ou pode estar sujeito a distorções de percepção?*

Após todo o apoio necessário às quatro entrevistas, seguiram-se as fases sugeridas em uma análise de conteúdo por categorias. Conceitualmente, este método pode ser definido como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens. Caracteriza-se, assim, como um método de tratamento da informação contida nas mensagens (Bardin 1977 apud Cendón e Magali, 2010)

Segundo Campos (2004) as fases comuns a todos os autores que abordam a análise de conteúdo são as seguintes:

- Fase de pré-exploração do material, onde se procedeu a leituras flutuantes do material a ser analisado após a devida organização das transcrições em quadros; aqui se fez leituras sem maiores pretensões;
- Seleção das unidades de análise, tendo como guia as questões da presente pesquisa que precisaram ser respondidas, com suporte do referencial teórico;
- Processo de categorização e subcategorização, onde se agrupou, segundo o grau de intimidade/proximidade os temas que atendam aos objetivos da presente pesquisa. Esse agrupamento resultou nas seguintes categorias de análise: **bagagem vivencial, entrevista de seleção e percepção nas entrevistas de seleção.**

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão discutidos os dados coletados juntos aos sujeitos da pesquisa. Por questões éticas, preferiu-se a guarda total da identificação dos entrevistados – tanto seus nomes como o nome das empresas. Assim, daqui por diante, os entrevistados serão identificados apenas pelas siglas de seus nomes.

Inicia-se pela análise das duas primeiras empresas de médio porte e, em seguida, as de grande porte.

4.1 Análise de Conteúdo – Entrevistada 1

A Entrevistada 1 desempenha suas atividades como gestora de RH em uma empresa de médio porte do ramo editorial, em João Pessoa-PB. Além de da editora, a gestora também trabalha a gráfica do mesmo grupo. Após realizada a devida organização das transcrições e seguidas as fases iniciais do método da análise de conteúdo por categorias, chegou-se à primeira categoria abaixo:

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Bagagem Vivencial	Formação acadêmica	A gestão de RH fez parte da trajetória acadêmica, sendo psicologia sua formação	<i>Sou psicóloga de formação, com especialização em Gestão de Recursos Humanos e Neuropsicologia; mestre em Ciências das Religiões com enfoque em Saúde e Espiritualidade.</i>
	Experiência em RH	A área de RH como única trajetória profissional	<i>Minha trajetória como profissional de RH começou na faculdade, mais especificamente no sexto período (2007), onde comecei a estagiar numa multinacional na área de transformadores elétricos. Esse meu estágio teve duração de 01 ano me proporcionou conhecer a dona de uma consultoria de Recursos Humanos, onde posteriormente comecei a desenvolver alguns trabalhos de recrutamento e seleção com ela (durante 06 anos). Ao me formar, fui contratada pela multinacional e continuei a desenvolver o trabalho em parceria com a consultoria e de lá para cá (2010 - hoje) não parei mais.</i>

Quadro 4: Bagagem Vivencial – Entrevistada 1

Nota-se, de início, que tanto a formação acadêmica como também a formação profissional na entrevistada lhe proporcionam certa autoridade ou propriedade em sua atuação como gestora de RH, em especial nas atividades de recrutamento e seleção. No que se refere à formação acadêmica, interessante notar que o campo da psicologia pode proporcionar ao graduado uma avaliação do objeto analisado – neste caso, comportamento humano - com mais profundidade que graduações no campo da gestão.

Além disso, a Entrevistada 1 ainda apresenta um enfoque na área dos Recursos Humanos ao apresentar uma especialização nessa área, além de ter como única experiência profissional anos de atuação no segmento. Essas revelações se apresentam relevantes para o estudo, haja vista, como apresentado no referencial teórico, a forte influência da carga experiencial sobre a percepção, que pode fazer ou não com que profissionais recorram às simplificações avaliativas como o uso da intuição, excesso de

confiança, estereótipos, casos passados, entre outros fatores já levantados, em especial o profissional de RH em inúmeras entrevistas de seleção ao longo da carreira.

A segunda categoria de análise, no Quadro 5, apresenta pontos bastantes relevantes para este estudo. Nessa categoria, revelam-se basicamente as percepções da Entrevistada 1 com relação ao processo de seleção utilizado pela empresa, a efetividade do método da entrevista e dificuldades e/ou limitações do método.

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
A entrevista de seleção	Processo de seleção utilizado pela empresa	Há um desencontro entre o processo ideal e o processo real, em virtude de influências de interesses particulares dos “grandes decisores” da empresa	<i>O processo de seleção nesta empresa começa com a demanda por parte do responsável pelo setor (seja para aumento de quadro ou substituição de colaborador) e é direcionada ao RH. Com base no perfil descrito e nos conhecimentos específicos explicitados no “formulário de requisição de pessoal”, os currículos são triados e repassados para a parte interessada. Assim, uma nova triagem é gerada. Feito isto, os currículos selecionados são chamados para entrevista com o responsável pela abertura da vaga e os com boa desenvoltura são repassados a RH e são submetidos a uma bateria de testes psicológicos (Teste de personalidade, teste de atenção concentrada e teste de raciocínio lógico) + (entrevista + redação). Os dados obtidos nesta etapa são discutidos e analisados com o demandante e aí a decisão é tomada. Ademais, saliento que este foi o modelo que formulei ao chegar aqui (ideal). O processo real na maior parte das vezes é definido e orientado por “aqueles que mandam” e para satisfazer a gostos pessoais.</i>
	Efetividade do método da entrevista	Ferramenta útil, se amparada por outros meios de avaliação	<i>Apenas a entrevista não é o suficiente para uma avaliação e fidedignidade dos resultados. Entendo o recrutamento e seleção como um processo mais amplo, demandando mais tempo e ferramentas.</i>
	Dificuldades e/ou limitações do método	O próprio método por si é, se isolado, é considerado uma dificuldade	<i>A maior dificuldade é justamente a de não avaliá-lo...Avaliar um candidato baseando-se apenas em um momento e método é reduzi-lo e limitá-lo sem explorar suas potencialidades. É esquecer de tentar compreender o candidato no todo.</i>

Quadro 5: A Entrevista de Seleção – Entrevistada 1

No que se refere ao processo de seleção utilizado pela empresa, percebe-se um desencontro entre o processo “ideal” e o processo “real”. A Entrevistada 1 apresenta de

início um caminho bem estabelecido que deveria ser perseguido pela empresa. Conforme sua fala, esse caminho conta com a participação direta do solicitador da vaga e acrescenta métodos quantitativos e qualitativos de avaliação do candidato – em especial a entrevista de seleção. Ocorre na prática, porém, distorções do processo de seleção por intervenções do que a Entrevistada 1 coloca como “aqueles que mandam” na empresa. Assim, todo o processo acaba por ter outras orientações.

Percebe-se no fato acima uma situação já levantada no referencial teórico sobre fatores que perturbam as decisões nas organizações. Motta (1991 apud Silva 2009) verifica o que ele denomina de “mitos” na atividade gerencial. Destaca, por exemplo, o mito da atuação do executivo baseada em ações ordenadas e planejadas, um processo decisório acentuadamente racional e impessoal - em contraste a constatação de uma atuação em que envolve ações desordenadas - um processo decisório marcado por decisões intuitivas e até mesmo lealdades pessoais.

Neste sentido, é relevante também evocar novamente o que Buono e Bowditch (2006, p. 39) afirmam sobre as limitações no processo de tomada de decisão, ao declararem que

“as decisões que os gerentes tomam são fortemente afetadas pelos valores, pelas crenças, pelas competências, pelas metas e pelas personalidades. Logo, para compreender por que certas decisões partem de um grupo ou organização, é importante avaliar as premissas dos indivíduos envolvidos no processo de uma tomada de decisão”.

A respeito da efetividade do método da entrevista de seleção, a Entrevistada 1 coloca esse instrumento como insuficiente para uma avaliação integral do candidato, porém útil se amparado em um processo mais amplo. Ainda neste sentido, considera a entrevista de seleção em si, se isolada, a maior dificuldade para o entrevistador. Acredita que o candidato deve ser submetido a uma “exploração” de suas potencialidades.

Finalmente, o Quadro 6 traz a última categoria de análise – a percepção nas entrevistas de seleção. Esta última categoria reúne elementos-chave para esta pesquisa, por carregar mais precisamente indicadores da influência da percepção nas entrevistas de seleção. Percebe-se, no caso da Entrevistada 1, um posicionamento em que se admite a possibilidade de a percepção poder definir a seleção de um candidato, porém, ao mesmo tempo ratifica que tais influências devem ser guardadas durante a avaliação.

Com relação às simplificações que possam distorcer a percepção, estas são entendidas como “atalhos” que simplificam a análise de um objeto a um nível mais

administrável, haja vista a limitação humana em observar tal objeto integralmente. Baseando-se em Fonseca e Pereira (2009), Robbins (2005), Bowditch e Buono (2006) e Chiavenato (2005), algumas simplificações como o uso da intuição, confiança, estereótipos e casos passados, para a Entrevistada 1, podem influenciar uma entrevista.

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
A percepção nas entrevistas de seleção	Simplificações/atalhos utilizados no julgamento	O entrevistador não está livre de recorrer a atalhos avaliativos durante as entrevistas; é necessário uma avaliação com muitas ferramentas	<i>Não, o profissional de RH não está livre de recorrer a esses atalhos, por isso que considero importante lançar mão de ferramentas como testes psicológicos, entrevista e análise do perfil junto com o solicitante da vaga</i>
	Conflitos	Crenças, valores, gostos entre outros fatores podem conflitar entre entrevistador e entrevistado, mas deve ser evitado	<i>Este é um risco! Este também é o diferencial entre um processo seletivo realizado por profissional da área e de uma pessoa sem capacitação nenhuma para exercer tal função. O profissional de RH deve deixar suas crenças, preconceitos, valores e gostos na vida privada. No mundo corporativo, deve-se avaliar focando nas habilidades (pessoais, profissionais), no desempenho e nos resultados.</i>
	Currículo X impressões do candidato	A afinidade gerada na entrevista é admitida, mas não deve servir como guia de decisão	Penso ser um mito. O que ocorre é que alguns sujeitos costumam mentir ao formular um currículo e na entrevista, estas veem à tona. Não dá para descartar um candidato bem preparado e com vasta experiência porque “não fui com a cara”. No entanto, vale salientar que é comum e não raro que tenhamos mais afinidade com uns que com outros. Todavia, a avaliação não deve ser feita com base nisto, mas no conjunto avaliado.
	Tomada de decisão na entrevista	Admite-se que a tomada de decisão pode estar sujeita a distorções de percepção, ao considerar o fator humano	<i>Como humanos que somos, eventualmente tais distorções podem atrapalhar o processo e até defini-lo. Entretanto, esta não deve ser a prática comum no processo de recrutamento e seleção de candidatos.</i>

Quadro 6: A Percepção nas Entrevistas de Seleção – Entrevistada 1

Além disso, conflitos entre recrutador e entrevistado no que se refere a crenças, valores, gostos, entre outras coisas pertencentes ao íntimo do recrutador, também são fatores admitidos que podem influenciar a avaliação, mas, como já posto, devem ser

evitados e manter-se o profissionalismo. Para a Entrevistada 1, inclusive, esse quesito é um divisor de águas entre um profissional de RH e uma pessoa sem capacitação alguma para exercer tal função.

Um outro indicador da influência da percepção sobre a avaliação e consequente tomada de decisão, é com relação à questão currículo x percepções do entrevistado. A Entrevistada 1, de início, diz ser um mito a questão de “ir com a cara” de um candidato no mundo das entrevistas de seleção e que isso não deve ser guia de decisão, porém, admite ao mesmo tempo que certa afinidade é gerada mais com uns que com outros.

Para a Entrevistada 1, o processo de tomada de decisão do selecionador está sujeito a eventuais distorções de percepção ao admitir a influência do fator humano no processo, não devendo ser, porém, prática comum.

Algo relevante a ser percebido nesta entrevista é um posicionamento mutável ao longo das respostas. Ao mesmo tempo em que a Entrevistada 1 busca acentuar uma tomada de decisão racional no processo de avaliação do candidato, e em especial nas entrevistas de seleção, a mesma admite, inicialmente, que o processo muitas vezes é influenciado por “aqueles que mandam” na empresa e, também, que os vieses e tendências são situações possíveis no processo.

4.2 Análise de Conteúdo – Entrevistada 2

A entrevistada R. V. desempenha suas atividades no RH em uma distribuidora de bebidas de porte médio na cidade de João Pessoa-PB. No Quadro 7 é possível visualizar a primeira categoria de análise, a bagagem vivencial da entrevistada. A mesma se formou em Ciência Contábeis, porém alega ter em sua formação contato com o departamento pessoal.

No que se refere a experiência prática no ramo de RH, a mesma iniciou suas atividades, primeiramente, no departamento pessoal em um grande escritório de João Pessoa e seguida no RH de uma indústria. Foi quando percebeu que gostava do que fazia e logo veio a decisão de se especializar em Gestão de Pessoas, tanto com MBA como dezenas de outros cursos complementares.

Assim, nota-se uma entrevistada que, apesar de contadora de formação, procurou preencher várias lacunas com conhecimentos na área de Gestão de Pessoas, buscando a competência necessária ao ramo.

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Bagagem Vivencial	Formação acadêmica	Contabilidade como formação inicial	<i>Sou Bacharel em Ciências Contábeis. Uma das áreas da contabilidade é o Departamento Pessoal</i>
	Experiência em RH	“Chamado” para a área de RH; Especialização profunda	<i>foi trabalhando em um grande escritório de contabilidade da cidade, no departamento pessoal, que percebi a necessidade que as empresas tinham/tem de treinar e desenvolver seus empregados. Comecei atuando em RH numa indústria sisaleira e foi nesse momento que percebi os meus gaps em alguns subsistemas em Gestão de Pessoas. Resolvi então me especializar nesse assunto. Fiz um MBA em Gestão de Pessoas e Consultoria e dezenas de Cursos, Seminários, Simpósios e Congressos na área.</i>

Quadro 7: Bagagem Vivencial – Entrevistada 2

Com relação à segunda categoria, Entrevista de Seleção, conforme o Quadro 8, a Entrevistada 2 apresenta o processo de seleção utilizado pela empresa semelhante ao apresentado pela Entrevistada 1 em termos de “caminho bem definido”. No processo, há a presença do Gestor solicitante da vaga durante o processo, etapas quantitativas e qualitativas e a presença significativa do método da entrevista. A diferença, ressalta-se, está em não sofrer influências “daqueles que mandam”, como apresentado pela Entrevistada 1 – ou, pelo menos, a Entrevistada 2 não expõe na resposta.

No que se refere a efetividade do método da entrevista de seleção, a Entrevistada 2 explica que esse método é bastante eficaz, se conduzido de maneira apropriada, e acentua que a precisão da ferramenta não é garantida haja vista que está ligada diretamente a subjetividade do recrutador. Como abordado no referencial teórico, isso vai ao encontro do que Almeida, Gomes e Gomes (2006) abordam a respeito do uso dos métodos quantitativos e qualitativos de avaliação, sendo os qualitativos geralmente de mais difícil avaliação, por estar ligada à subjetividade.

As dificuldades e/ou limitações do método da entrevista de seleção percebidas pela Entrevistada 2 dizem respeito a manutenção da neutralidade durante a avaliação de um candidato. Para ela, manter-se neutro e guardar os pré-juízos é dificultoso, e acentua que, se o recrutador não buscar a neutralidade na avaliação, tal posicionamento poderia atrapalhar a entrevista e até mesmo a aprovação de um bom candidato. Especificamente sobre isso, Robbins (2005) traz um dado relevante. Segundo o autor, pesquisas revelam que o conceito de um bom candidato pouco se altera nos primeiros quatro ou cinco minutos de entrevista, colocando o candidato numa situação em que a boa avaliação dependa mais da ausência de características desfavoráveis em detrimento das favoráveis.

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
A entrevista de seleção	Processo de seleção utilizado pela empresa	Processo bem definido, com métodos quantitativos e qualitativos; Participação do gestor solicitante da vaga; Várias entrevistas	<p>O Processo Seletivo dá-se da seguinte forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O gestor comunica a necessidade de contratação ao RH; - O RH verifica nos Manuais de Cargos a descrição daquele cargo solicitado e revisa com o gestor as atribuições e requisitos básicos; - Anuncio da vaga no site da Empresa, nos sites de empregos, no SINE e nos painéis da empresa; - Ao receber os currículos faz uma triagem de acordo com os requisitos do cargo; - Os currículos que mais se aproximarem do perfil desejado serão convocados para o primeiro momento do processo seletivo; - Serão aplicados testes teóricos de acordo com o cargo; - Será aplicada uma entrevista dirigida para obter mais informações do candidato; - Será feita uma dinâmica de grupo de acordo com cada cargo; - Entrevista coletiva para conhecer melhor o candidato (nessa etapa já teremos eliminados); - Entrevista individual com o recrutador (nessa etapa também teremos eliminados); - Apresentação ao gestor que solicitou a contratação de no mínimo três candidatos para cada vaga solicitada.
	Efetividade do método da entrevista	Ferramenta eficaz, se conduzida de maneira apropriada, porém não precisa por depender da subjetividade	A entrevista de seleção é uma ferramenta muito eficaz se aplicada da forma correta, com as perguntas certas e a sensibilidade de se aprofundar em alguns pontos se isso for interferir, posteriormente, no desempenho das atividades do cargo. Não é uma ferramenta precisa, pois está sujeita a subjetividade do recrutador.
	Dificuldades e/ou limitações do método	Ser neutro é a maior dificuldade na condução de uma entrevista	Em minha opinião, a maior dificuldade está em o recrutador ser o mais neutro possível e não ter pré-juízos em relação ao candidato, porque poderá atrapalhar o desenvolvimento da entrevista e até mesmo não aprovar um "bom" candidato devido a esse posicionamento.

Quadro 8: A Entrevista de Seleção – Entrevistada 2

Finalmente, o Quadro 9 apresenta a última categoria analisada, a percepção nas entrevistas de seleção. As simplificações utilizadas no julgamento, tais como a intuição, confiança, estereótipos, casos passados, entre outros abordados por Fonseca e Pereira

(2009), Robbins (2005), Bowditch e Buono (2006) e Chiavenato (2005) são reconhecidas, porém devem ser evitadas, pela Entrevistada 2.

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
A percepção nas entrevistas de seleção	Simplificações/atalhos utilizados no julgamento	Pode ocorrer ao recrutador recorrer a atalhos avaliativos	<i>Não está livre não. Há possibilidade de ele recorrer a simplificações, pois a entrevista é um instrumento de seleção que deixa o recrutado muito livre para emitir sua opinião, se ele não utilizar esses mecanismos única e exclusivamente para o processo, poderá agir com injustiça e cometer o grave erro de “perder” talentos.</i>
	Conflitos	Crenças, valores, gostos entre outros fatores podem conflitar entre entrevistador e entrevistado, influenciando o processo, mas deve ser evitado	<i>Sim. Acho que tem muita possibilidade de influenciar em seu julgamento, pois o entrevistador tem seu histórico, seu mundo e suas dores. O treinamento diário de cada recrutador é não julgar, é ser sincero, verdadeiros, consigo e com o candidato. Se isso não for uma máxima para o recrutador ele colocará a perder o processo pelo simples fato, por exemplo, do candidato não ser do seu mesmo credo religioso ou do seu partido político.</i>
	Currículo X impressões do candidato	O “ir com a cara” é uma realidade, e pode até mesmo implicar na retirada de um candidato de um processo	<i>Infelizmente, é realidade. A sintonia entre o candidato e o recrutador é muito importante, mas não é ponto de desclassificação. O que deve ser levado em conta é o perfil e o desempenho, mas há possibilidade de um candidato ser retirado de um processo seletivo, simplesmente, porque o recrutador não “foi com a cara”.</i>
	Tomada de decisão na entrevista	Admite-se que a tomada de decisão pode estar sujeita a distorções de percepção, mas pode-se reduzir com a utilização de vários métodos.	<i>Não é puramente objetivo, pode estar sujeito a distorções de percepção. Por isso usamos instrumentos (teste, avaliação psicotécnicas, etc.) para nos auxiliar e ainda mais, eu particularmente, compartilho as entrevistas com o gestor do cargo.</i>

Quadro 9: A Percepção nas Entrevistas de Seleção – Entrevistada 2

Neste mesmo sentido, a Entrevistada 2 reconhece como “muito forte” a possibilidade de influências de crenças, valores, gostos, entre outros fatores ligados ao íntimo do entrevistador, irem de encontro aos apresentados pelo candidato e isso possa de certa forma influenciar a decisão, mas acentua que é dever do recrutador o exercício diário de evitar essas intervenções.

Outro indicador da influência da percepção nas entrevistas de seleção foi com relação a dualidade currículo x impressões do candidato. Para a Entrevistada 2, quando indagada sobre a afinidade gerada no momento da entrevista ou, em palavras simples, o “ir com a cara” do candidato, como realidade ou mito no mundo das entrevistas de seleção, a mesma coloca como uma realidade tal situação.

Ainda neste sentido, a Entrevistada 2 ressalta a possibilidade de o não “ir com a cara” implicar até mesmo na retirada de um candidato do processo. Sendo esta uma questão generalista e difícil de captar junto à entrevistada, por apresentar motivações diversas, algumas simplificações da percepção ou fatores da limitação da racionalidade, levantadas no referencial teórico e nesta análise, poderiam explicar essa constatação junto à Entrevistada 2.

A tomada de decisão é outro ponto colocado pela Entrevistada 2 como sujeito a distorções de percepção, ao admitir não ser um processo puramente objetivo. Com isso, a tomada de decisão deve ser um processo amparado por ferramentas capazes de minimizar os erros e maximar os acertos. A esse respeito, reconhecem-se na literatura fatores limitantes da tomada de decisão, levando o decisor, na escolha da melhor alternativa, a optar pela decisão mais satisfatória em lugar da decisão ótima (CHIAVENATO, 2005; ROBBINS, 2005; BOWDITCH; BUONO 2006).

Sabe-se que a percepção e o processo decisório estão intimamente ligados. Como postulam Fonseca e Pereira (2009), as várias influências que incidem sobre a percepção afetam significativamente o processo decisório. Assim, pode-se dizer que, nas opiniões apresentadas tanto pela Entrevistada 2 como a Entrevistada 1, encontram-se indicadores ou “pigmentos” dessa mútua influência levantada por esses autores. Assim, clara está a indissociável relação entre percepção e tomada de decisão, nestas e nas próximas análises.

4.3 Análise de Conteúdo – Entrevistada 3

A Entrevistada 3 desempenha suas atividades em empresa que produz insumos para construção civil, de grande porte. Tal empresa pertence a um grupo empresarial de João Pessoa-PB, com unidades especializadas em cinco ramos: revestimentos, cerâmicas, porcelanato, cimentos e mineração. A entrevistada em questão atua no segmento de cimentos.

A Entrevistada 3 é psicóloga de formação com ênfase em clínica, com pós graduação em Abordagem Centrada na Pessoa. Os primeiros contatos com a área de RH se deu na prática e em cursos complementares, possuindo experiência de cinco anos. Assim como as demais entrevistadas, iniciou seu contato com RH nas linhas menores como estagiária e assistente, passando por várias empresas, até galgar o nível de analista.

Portanto, assim como as demais entrevistadas, percebe-se uma formação inicial carente de aprofundamento na área de RH, ao que as entrevistadas buscaram complementar seus conhecimentos e assim deter a competência necessária ao cargo. Além disso, relevante notar os anos de experiência da Entrevistada 3 com os Recursos Humanos, conforme Quadro 10 abaixo.

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Bagagem Vivencial	Formação acadêmica	Psicóloga com ênfase em clínica; Necessário cursos para atuar com RH	<i>Psicóloga formada pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUCMINAS). Minha formação é generalista, contudo tenho ênfase em psicologia clínica, também sou pós graduada em psicologia clínica em Abordagem Centrada na Pessoa pela Unipê. Mesmo tendo minha formação voltada para a clínica, há 5 anos trabalho com Recursos Humanos. Tive algumas cadeiras em organizacional, todavia minha experiência em RH se deu na prática e em cursos complementares voltados para tal diretriz.</i>
	Experiência em RH	Apresenta experiência em mais de uma empresa	<i>Meu primeiro contato com a prática em Recursos Humanos se deu em estágio em uma escola de ensino médio e pré vestibular, logo após trabalhei em comércio em uma grande rede de cosméticos de Belo Horizonte como assistente de RH. Tive uma breve passagem pelo RH de Call Center e atualmente trabalho em uma empresa que produz insumos para construção civil</i>

Quadro 10: Bagagem Vivencial – Entrevistada 3

A segunda categoria de análise, entrevista de seleção, no Quadro 11, apresenta algumas informações semelhantes à primeira e segunda entrevistas. No que se refere ao processo utilizado pela empresa, a Entrevistada 3 apresenta um processo tomado por características quantitativas e qualitativas, tais como testes, dinâmicas, entrevistas e devolutivas. Nesse aspecto, porém, a entrevistada explica que, para cada solicitação, é necessária a adaptação do recrutador a contextos diversos.

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
A entrevista de seleção	Processo de seleção utilizado pela empresa	Há um caminho bem definido, porém, cabe ao recrutador adaptar-se a cada vaga	<i>O processo de seleção geralmente mantém um padrão: divulgação da vaga, triagem de currículo, recrutamento, entrevistas, testes psicológicos, dinâmicas e devolutivas dos resultados. Contudo cada solicitação de vaga e cada perfil requer determinadas adaptações e é papel do analista se adaptar ao contexto.</i>
	Efetividade do método da entrevista	Ferramenta útil, se amparada por outros meios de avaliação	<i>É sem dúvida uma ferramenta útil, contudo é necessário que a mesma seja corroborada e amparada por demais meios, mesmo que seja por outra entrevista (geralmente do gestor) para dar assertividade a escolha. Ela sozinha se torna muito subjetiva e pode levar a uma escolha imatura.</i>
	Dificuldades e/ou limitações do método	Condições ambientais podem interferir na condução de uma entrevista, bem como a indisposição do entrevistado	<i>Depois de algum tempo de experiência acaba-se por conhecer e dominar com segurança uma entrevista, o que pode hoje para mim ser um limitador talvez sejam as questões que permeiam a entrevista, estrutura física, por exemplo. Nem sempre as empresas disponibilizam ambientes adequados para a realização dos processos seletivos. Uma questão talvez seja a questão de quando o candidato não deseja de fato ser aprovado naquela vaga. Existem pais e pares que forçam o candidato a procurar emprego, cotas de agências de emprego que acabam por pressionar a pessoa a ir até a empresa para ser entrevistado, este por sua vez acaba não colaborando com o andar do processo e até isso ser identificado, pode se tornar complicado tal condução.</i>

Quadro 11: A entrevista de seleção – Entrevistada 3

A opinião da Entrevistada 3 sobre a efetividade do método da entrevista de seleção é positiva no sentido de ser uma ferramenta útil, entretanto ressalta, como as demais entrevistadas, um necessário amparo de outros meios, como até mesmo uma entrevista do gestor solicitante. Para a mesma, isso se faz necessário uma vez que tal ferramenta, sozinha, está “muito” ligada à subjetividade.

Um ponto interessante que a Entrevistada 3 traz é com relação às maiores dificuldades e/ou limitações do método da entrevista de seleção. A mesma acentua sua experiência lhe assegura domínio e segurança na condução de uma entrevista; porém, coloca as condições ambientais e a indisposição do candidato como fatores dificultosos. Afirma a Entrevistada 3 ser relevante as empresas assegurarem uma estrutura física ideal

para a condução das entrevistas, pois isso pode atrapalhar a avaliação do candidato. Coloca ainda, a influência que a indisposição do candidato pode ter na condução da entrevista, uma vez que muitos candidatos se dirigem à entrevista apenas para agradar familiares ou seus pares.

Ainda nas revelações da categoria “entrevista de seleção”, relevante notar uma constatação amparada por Robbins (2005), em que fatores localizados no observador, no alvo da percepção ou no contexto da situação podem moldar nossa percepção. Nas dificuldades apresentadas pela Entrevistada 3 na condução em uma entrevista de seleção, os localizados no contexto da situação podem interferir na percepção da mesma, uma vez que esse fator traz como elementos a localização, iluminação, temperatura, entre outros fatores que se apresentem como situacionais e que influenciam nossa percepção.

Finalmente, a última categoria analisada nesta entrevista é apresentada no Quadro 12. A categoria “percepção nas entrevistas de seleção”, no caso da Entrevistada 3, permite a seguinte análise. No que se refere às simplificações ou atalhos de julgamento, tais como o uso da intuição, confiança, estereótipos, casos passados, entre outros fatores, percebe-se que a entrevistada trata essa questão como inevitável pelo fato de o próprio candidato emitir essas informações, levando o recrutador a fazer uso do feeling, intuição e casos passados na avaliação, e acentua a importância de se avaliar o candidato por outros meios e assim minimizar erros de tomada de decisão.

Conflitos na avaliação do candidato pelo método da entrevista de seleção, tais como crenças, valores, gostos, entre outras coisas pertencentes ao íntimo do entrevistador, também é uma possibilidade admitida pela Entrevistada 3, e ratifica que a experiência auxilia recrutadores a não incorrerem nesse tipo de conflito.

A experiência também se mostra relevante na questão currículo x impressões do candidato. Alega a Entrevistada 3 que o “ir com a cara” do candidato é uma realidade no mundo das entrevistas de seleção, e que isso pode se agravar com recrutadores novatos. Algo interessante nas palavras da entrevistada sobre esse quesito é a possibilidade de o recrutador já se indispor ou valorizar demais previamente um candidato, afetando a escolha do candidato – o que, em outras palavras, quer dizer a tomada de decisão.

A Entrevistada 3 tem um ponto de vista diferente sobre a influência de distorções de percepção no processo de tomada de decisão em uma seleção. Para ela, na tomada de decisão, a percepção é a grande aliada do recrutador, na medida em que ela alinha e colabora na escolha.

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
A percepção nas entrevistas de seleção	Simplificações/atalhos utilizados no julgamento	O entrevistador não está livre de recorrer a atalhos avaliativos durante as entrevistas	<i>Creio que essas questões são o que constituem a tomada de decisão do recrutador. Não existe uma “receita de bolo” precisa para a contratação, o recrutador utiliza desses quesitos porque o candidato permite e emite isso tudo também. O entrevistado reproduz determinadas falas e atitudes que o recrutador acaba por se guiar diante de suas percepções e intuições, pautados não somente no feeling, mas também em outros casos parecidos, é nesse passo que não somente a entrevista deve ser levada em consideração na decisão final.</i>
	Conflitos	Crenças, valores, gostos entre outros fatores podem conflitar entre entrevistador e entrevistado, mas deve ser evitado.	<i>Ir de encontro pode ocorrer sempre, afinal são pessoas distintas, contudo o juízo de valor deve ser trabalhado afim de não influenciar no resultado, isso também é algo que somente com o tempo e experiência vamos adquirindo, partindo do respeito, creio que já seja um bom início.</i>
	Currículo X impressões do candidato	O “ir com a cara” do candidato é uma realidade; as primeiras impressões podem muitas vezes estar equivocadas com a realidade das entrevistas	<i>Realidade, principalmente se tratando de quem não tem a entrevista como cotidiano. Como citado não devemos fazer juízo de valor, devemos ir abertos a conhecer o inesperado e imprevisível. Pré dizer que alguém será bom ou não na função olhando apenas currículo e foto acontece, porém na grande maioria das vezes a realidade não condiz com o julgamento prévio. Um cuidado especial deve ser tomado, pois a pessoa pode já se indispor ou valorizar demais a imagem que vê e que constrói, afetando negativamente a escolha do candidato.</i>
	Tomada de decisão na entrevista	Na tomada de decisão, a percepção é a grande aliada do recrutador	<i>A tomada de decisão faz link com diversas ferramentas, racionais e exatas sim, contudo a percepção é a grande aliada do recrutador, ao meu ver ela não distorce e sim alinha todo e colabora para tal escolha.</i>

Quadro 12: A Percepção nas Entrevistas de Seleção – Entrevistada 3

4.4 Análise de Conteúdo – Entrevistada 4

A Entrevistada 4 também desempenha suas atividades no mesmo Grupo Empresarial da Entrevistada 3, porém no segmento de Cerâmicas, em João Pessoa-PB. De início, a Entrevistada 4 também apresenta formação acadêmica como psicóloga, contando com uma Pós-Graduação em Gestão de Pessoas. Seu primeiro contato com RH foi como estagiária em uma consultoria e, em seguida, uma passagem por uma indústria na cidade de Bayeux-PB.

Nota-se, neste caso, uma trajetória semelhante à maioria das entrevistadas desta pesquisa, tanto em termos dos primeiros contatos com a área de Recursos Humanos como também dos conhecimentos buscados após a graduação e ampla experiência. O Quadro 13 abaixo consolida esta primeira categoria de análise.

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Bagagem Vivencial	Formação acadêmica	Psicóloga com ênfase em clínica; A Gestão de Pessoas como pós graduação	<i>Sou Psicóloga, com formação clínica e organizacional, pós graduação em gestão de pessoas.</i>
	Experiência em RH	Estágio como precursor da carreira; experiência em mais de uma empresa	<i>Iniciei como estagiária em uma consultoria, realizando todo processo de seleção para empresas de grande porte. Em seguida passei um período em uma indústria da Cidade de Bayeux, desenvolvendo atividades de recrutamento e seleção interna e externa, treinamento, endomarketing. Atualmente trabalho em uma fábrica de cerâmica, desenvolvendo todo processo de recrutamento e seleção , interno e externo, para 4 unidades do Grupo XXXXXXXX.</i>

Quadro 13: Bagagem Vivencial – Entrevistada 4

No que concerne à categoria “entrevista de seleção”, tem-se, no Quadro 14, a consolidação das informações coletadas junto à Entrevistada 4. Tal categoria apresenta um processo de seleção também padronizado, contando com ferramental quantitativo e qualitativo, inclusive entrevistas, tanto para seleção interna como para seleção externa.

No caso específico das entrevistas de seleção, a entrevistada considera essa ferramenta suficiente quando nos casos de vagas operacionais, mas que a avaliação do candidato necessita ser incorporada por outros métodos quando nos casos de vagas mais “específicas”.

A recrutadora coloca como principais dificuldades desse método a manipulação do candidato e o apelo emocional. Tal constatação pode evidenciar, como já levantado nesta análise, a limitação da racionalidade (CHIAVENATO, 2005; ROBBINS, 2005; BOWDITCH; BUONO 2006), na medida em que se reconhece que o ser humano tem dificuldades em analisar um sujeito observado em sua integralidade.

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
A entrevista de seleção	Processo de seleção utilizado pela empresa	Tanto para as seleções internas como externas, há a presença de diversas ferramentas de apoio à avaliação	<i>Realizamos a seleção interna e externa. Para o processo de Contratação Externa: Utilizamos de entrevista (estruturada, não estruturada, por competência, individual e em grupo), prova específica, dinâmica de grupo, avaliação psicológica, e retorno negativo. Anunciamos no site da empresa, sites de emprego, tais como, infojobs, vagas.com, catho, página do face book. Para a Interna: Utilizamos de entrevista (estruturada, não estruturada, por competência, individual e em grupo), prova específica, dinâmica de grupo, avaliação psicológica, e retorno negativo. Anunciamos nos quadros de avisos e grupos do whatsapp corporativo da empresa.</i>
	Efetividade do método da entrevista	Ferramenta útil para casos particulares, porém necessária incorporação de outros métodos p/ vagas mais específicas.	<i>Hoje em algumas vagas operacionais, utilizo apenas a entrevista por competência, como ferramenta e obtenho sucesso. Porém, acredito que para vagas mais específicas, é necessário o complemento de avaliações técnicas e comportamentais (testes)</i>
	Dificuldades e/ou limitações do método	Manipulação e apelos emocionais	<i>Hoje precisamos ter muito cuidado com candidatos manipuladores, ou com apelos emocionais.</i>

Quadro 14: A Entrevista de Seleção – Entrevistada 4

Concluindo o ciclo de análises, no Quadro 15 apresenta-se a última categoria de análise para a Entrevistada 4. A Entrevistada 4 vê as simplificações ou atalhos utilizados no julgamento como um recurso que o recrutador não está livre de recorrer; entretanto, acentua que a neutralidade precisa acontecer. Também considera que a neutralidade deve estar acima dos conflitos que possam surgir entre entrevistador e entrevistado, como crenças, valores, gostos entre outros fatores ligados ao íntimo do entrevistador, não atrapalhando na condução das entrevistas. Porém, admite que o “ir com a cara” é uma realidade no mundo das entrevistas de seleção.

As impressões da Entrevistada 4 sobre se a tomada de decisão de um selecionador é um processo puramente objetivo ou que possa estar sujeito a distorções de percepção, revelam que, para a mesma, toda seleção é passiva a distorções de percepção, e acrescenta as intervenções de outras entrevistas, realizadas por exemplo pelo gestor da área da vaga, podem moldar a toda a avaliação, tanto pelo fato de serem entrevistadores diferentes como por o candidato mudar seu comportamento a cada etapa da seleção.

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
A percepção nas entrevistas de seleção	Simplificações/atalhos utilizados no julgamento	O entrevistador não está livre de recorrer a atalhos avaliativos, mas deve-se buscar a neutralidade.	<i>Não, no processo de seleção precisa acontecer a neutralidade com o candidato e a percepção que se gera do entrevistador para o candidato.</i>
	Conflitos	Atrapalha Seleccionadores que não se deixam levar pela neutralidade	<i>Para pessoas com crenças muito fortes, pode influenciar. Porém, como falei, o recrutador precisa ser o mais neutro possível no momento da avaliação.</i>
	Currículo X impressões do candidato	O “ir com a cara” é uma realidade nas entrevistas de seleção	<i>Realidade, algumas vezes, nos deparou com ótimos currículos e candidatos que chamam a atenção do recrutador.</i>
	Tomada de decisão na entrevista	A tomada de decisão pode ser influenciada pela intervenção de avaliadores diferentes	<i>Toda seleção é passiva de distorções, principalmente quando o candidato é entrevistado pelo RH e pelo gestor da área da vaga. A cada etapa da entrevista o candidato possui uma postura diferente, uma fala diferente, um comportamento diferente.</i>

Quadro 15: A Percepção nas Entrevistas de Seleção – Entrevistada 4

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito inicial desta pesquisa foi responder a seguinte questão: “*Como a percepção afeta a tomada de decisão dos selecionadores em entrevistas de seleção?*” Para tanto, como objetivo geral, a pesquisa procurou *analisar a influência da percepção na tomada de decisão de selecionadores em entrevistas de seleção, na cidade de João Pessoa-PB.*

Com um referencial teórico amparado nas literaturas da decisão e da percepção, foi possível conhecer como essas duas variáveis se influenciam e, especialmente, como essa relação pode influenciar as entrevistas de seleção conduzidas por Selecionadores. Por meio dessa base teórica, foi possível formular um roteiro de entrevista capaz de captar junto a gestores de RH indicadores de como a percepção pode afetar a tomada de decisão em entrevistas de decisão.

Disse-se “indicadores” pois não foi possível captar todos os elementos teóricos que integram a influência da percepção sobre a decisão, por meio de entrevistas. Primeiro, porque muitas são as possibilidades de simplificações ou atalhos de julgamento que podem ofuscar a percepção, bem como, diversos os fatores que perturbam o processo decisório e, segundo, porque não havia tempo hábil para uma pesquisa desse porte, tanto por parte do pesquisador como do sujeito pesquisado. Entretanto, pode-se dizer que a pesquisa, da forma que foi conduzida, proporcionou ao pesquisador vislumbrar respostas para sua

questão inicial, ao objetivo geral a aos objetivos específicos. Esse vislumbre encontra-se ao longo das análises acima realizadas.

Ressaltam-se, outra vez, algumas dificuldades percebidas pelo pesquisador para realização do presente trabalho. A primeira delas foi a formulação de um roteiro de entrevista que proporcionasse uma investigação de indicadores de como a percepção pode influenciar a tomada de decisão em entrevistas de seleção. A segunda dificuldade para o pesquisador foi a de encontrar profissionais dispostos e imergirem em assuntos que vão ao encontro do íntimo do selecionador, e que colocam em exposição a profissão, fazendo com que o pesquisador buscasse uma comunicação intermediada por computador, porém que encontra mais aceitação nos estudos qualitativos com o avançar tecnológico, e se bem conduzida.

. Os resultados da pesquisa poderiam ser objeto de estudo para profissionais em RH, na medida em que poderia contribuir sobre como a percepção pode afetar a tomada de decisão nos processos seletivos. Entretanto, como já pontuado em vários momentos, não é intenção do pesquisador afirmar que tal relação sempre afetará negativamente um processo de seleção, porém, como argumenta Robbins (2005, p. 107), “a compreensão dessas simplificações pode ser útil para reconhecermos quando elas podem resultar em distorções significativas”. O autor vai além e acentua que por vezes a percepção contribui positivamente para conclusões precisas, mas não está livre de erros.

O pesquisador recomenda um estudo mais amplo e com mais pesquisadores interessados envolvidos, pois acredita que existem métodos melhores para compreensão dessas relações e que demandariam mais tempo, como grupo focal ou entrevista em profundidade a título de exemplos, o que foi um fator limitante na investigação.

6. REFERÊNCIAS

BOWTICH, James L.; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 6. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo:ferramenta para análise de conteúdo de dados qualitativos no campo da saúde. **Rev Bras Enferm**, Brasília, 2004, set/out;57(5):611-4

CENDÓN, Beatriz Valadares; MEIRELES, Magali Rezende. Aplicação prática dos processos de análise de conteúdo e de análise de citações em artigos relacionados às redes neurais artificiais. **Inf. Inf.**, Londrina, V. 15, n. 2, p. 77-93, jul/dez.2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compactada. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2003.

FONSECA, João Gabriel Marques; Pereira, Maria Jose Lara de Bretas. **Faces da Decisão: Abordagem Sistêmica do Processo Decisório**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: Fundamentos e Processos**. Ed. rev. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

FLEURY, Maria Tereza Leme et. Al. **As Pessoas nas Organizações**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões; Almeida, Adiel Teixeira de. **Tomada de Decisão Gerencial: enfoque multicritério**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

JONES, Manley Howe. **Tomada de Decisões Pelo Executivo**. São Paulo: Atlas, 1973.

MENDES, Conrado Moreira. A pesquisa On-line: potencialidades da pesquisa qualitativa no âmbito virtual. **Hipertextus**. n. 2, jan.2009.

KAUARK, Fabiana da Silva; MARANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa: Um Guia Prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Anielson Barbosa de. **Como os Gerentes Aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

TONONI-REIS, Marília Freitas de Campos. **Metodologia da Pesquisa**. 2. Ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Roteiro de Entrevista

Pesquisador: Felipe Alves Cardoso

Orientações: Dra. Célia Zago

EMPRESA: xxxxxxxxxxxxxx

ENTREVISTADO(A): xxxxxxxxxxxxxx

Obs.: Nem a empresa nem o entrevistado serão identificados no relatório do TCC.

- 1) Fale um pouco sobre sua formação e trajetória profissional na área de RH (em especial na seleção de candidatos a empregos).
- 2) Fale sobre o processo de seleção utilizado pela empresa. Como se dá?
- 3) O que você acha da entrevista de seleção como instrumento de avaliação? É uma ferramenta precisa?
- 4) Em sua opinião, quais as maiores dificuldades/limitações ao se avaliar um candidato pelo método da entrevista de seleção?
- 5) Tendo em vista sua experiência no que se refere a entrevistas de seleção, você acha que o profissional dessa área está livre de recorrer a simplificações como o uso da intuição, confiança, estereótipos, casos passados, entre outros atalhos para uma avaliação?
- 6) Você acha que as crenças, valores, gostos, entre outras coisas pertencentes ao íntimo do entrevistador, podem ir de encontro aos apresentados pelo candidato e isso possa de certa forma influenciar no julgamento do mesmo?
- 7) Sobre a questão currículo X impressões do candidato, o “ir com a cara” ou a afinidade gerada no momento da entrevista é uma realidade ou mito no mundo das entrevistas de seleção?
- 8) Você acredita que a tomada de decisão de um selecionador é um processo puramente objetivo (racional) ou pode estar sujeito a distorções de percepção?

Apêndice B: Termo de consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de administração na Universidade Federal da Paraíba – Campus João Pessoa. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da Profª Dra. Célia Zago, cujo objetivo é “**Analisar a influência da percepção na tomada de decisão de selecionadores em entrevistas de seleção, na cidade de João Pessoa-PB.**”

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador por meio do fone (083) 9.8787-9695 ou pela entidade responsável – Universidade Federal da Paraíba/Coordenação do curso de Administração.

Atenciosamente,

Nome e assinatura do(a) estudante

Local e data

Matrícula:

Nome e assinatura do(a) professor(a) supervisor(a)/orientador(a)

Matrícula:

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

Nome e assinatura do participante

Local e data

Apêndice C: Transcrição – Entrevistada 1

Entrevistador - Q1	Fale um pouco sobre sua formação e trajetória profissional na área de RH (em especial na seleção de candidatos a empregos).
S.A	<p><i>Sou psicóloga de formação, com especialização em Gestão de Recursos Humanos e Neuropsicologia; mestre em Ciências das Religiões com enfoque em Saúde e Espiritualidade.</i></p> <p><i>Minha trajetória como profissional de RH começou na faculdade, mais especificamente no sexto período (2007), onde comecei a estagiar numa multinacional na área de transformadores elétricos. Esse meu estágio teve duração de 01 ano me proporcionou conhecer a dona de uma consultoria de Recursos Humanos, onde posteriormente comecei a desenvolver alguns trabalhos de recrutamento e seleção com ela (durante 06 anos).</i></p> <p><i>Ao me formar, fui contratada pela multinacional e continuei a desenvolver o trabalho em parceria com a consultoria e de lá para cá (2010 - hoje) não parei mais.</i></p>
Entrevistador – Q2	Fale sobre o processo de seleção utilizado pela empresa. Como se dá?
S.A	<p><i>O processo de seleção nesta empresa começa com a demanda por parte do responsável pelo setor (seja para aumento de quadro ou substituição de colaborador) e é direcionada ao RH. Com base no perfil descrito e nos conhecimentos específicos explicitados no “formulário de requisição de pessoal”, os currículos são triados e repassados para a parte interessada. Assim, uma nova triagem é gerada. Feito isto, os currículos selecionados são chamados para entrevista com o responsável pela abertura da vaga e os com boa desenvoltura são repassados a RH e são submetidos a uma bateria de testes psicológicos (Teste de personalidade, teste de atenção concentrada e teste de raciocínio lógico) + (entrevista + redação).</i></p> <p><i>Os dados obtidos nesta etapa são discutidos e analisados com o demandante e aí a decisão é tomada. Ademais, saliento que este foi o modelo que formulei ao chegar aqui (ideal). O processo real na maior parte das vezes é definido e orientado por “aqueles que mandam” e para satisfazer a gostos pessoais.</i></p>
Entrevistador – Q3	O que você acha da entrevista de seleção como instrumento de avaliação? É uma ferramenta precisa?
S.A	<i>Apenas a entrevista não é o suficiente para uma avaliação e fidedignidade dos resultados. Entendo o recrutamento e seleção como um processo mais amplo, demandando mais tempo e ferramentas.</i>
Entrevistador – Q4	Em sua opinião, quais as maiores dificuldades/limitações ao se avaliar um candidato pelo método da entrevista de seleção?
S.A	<i>A maior dificuldade é justamente a de não avaliá-lo...Avaliar um candidato baseando-se apenas em um momento e método é reduzi-lo e limitá-lo sem explorar suas potencialidades. É esquecer de tentar compreender o candidato no todo.</i>

Entrevistador – Q5	Tendo em vista sua experiência no que se refere a entrevistas de seleção, você acha que o profissional dessa área está livre de recorrer a simplificações como o uso da intuição, confiança, estereótipos, casos passados, entre outros atalhos para uma avaliação?
S.A	<i>Não, o profissional de RH não está livre de recorrer a esses atalhos, por isso que considero importante lançar mão de ferramentas como testes psicológicos, entrevista e análise do perfil junto com o solicitante da vaga</i>
Entrevistador – Q6	Você acha que as crenças, valores, gostos, entre outras coisas pertencentes ao íntimo do entrevistador, podem ir de encontro aos apresentados pelo candidato e isso possa de certa forma influenciar no julgamento do mesmo?
S.A	<i>Este é um risco! Este também é o diferencial entre um processo seletivo realizado por profissional da área e de uma pessoa sem capacitação nenhuma para exercer tal função. O profissional de RH deve deixar suas crenças, preconceitos, valores e gostos na vida privada. No mundo corporativo, deve-se avaliar focando nas habilidades (pessoais, profissionais), no desempenho e nos resultados.</i>
Entrevistador – Q7	Sobre a questão currículo X impressões do candidato, o “ir com a cara” ou a afinidade gerada no momento da entrevista é uma realidade ou mito no mundo das entrevistas de seleção?
S.A	<i>Penso ser um mito. O que ocorre é que alguns sujeitos costumam mentir ao formular um currículo e na entrevista, estas veem à tona. Não dá para descartar um candidato bem preparado e com vasta experiência porque “não fui com a cara”.</i> <i>No entanto, vale salientar que é comum e não raro que tenhamos mais afinidade com uns que com outros. Todavia, a avaliação não deve ser feita com base nisto, mas no conjunto avaliado.</i>
Entrevistador – Q8	Você acredita que a tomada de decisão de um selecionador é um processo puramente objetivo (racional) ou pode estar sujeito a distorções de percepção?
S.A	<i>Como humanos que somos, eventualmente tais distorções podem atrapalhar o processo e até defini-lo. Entretanto, esta não deve ser a prática comum no processo de recrutamento e seleção de candidatos.</i>

Apêndice D: Transcrição - Entrevistada 2

Entrevistador - Q1	Fale um pouco sobre sua formação e trajetória profissional na área de RH (em especial na seleção de candidatos a empregos).
R.V	<p><i>Sou Bacharel em Ciências Contábeis. Uma das áreas da contabilidade é o Departamento Pessoal e foi trabalhando em um grande escritório de contabilidade da cidade, no departamento pessoal, que percebi a necessidade que as empresas tinham/tem de treinar e desenvolver seus empregados. Comecei atuando em RH numa indústria sisaleira e foi nesse momento que percebi os meus gaps em alguns subsistemas em Gestão de Pessoas, resolvi então me especializar nesse assunto. Fiz um MBA em Gestão de Pessoas e Consultoria e dezenas de Cursos, Seminários, Simpósios e Congressos na área. Atuo como consultora em Desenvolvimento Humano Integral.</i></p> <p><i>Acreditamos que a chave do sucesso para a formação de uma boa equipe de trabalho, está na colocação das pessoas certas nos lugares certos, e isso começa no Processo Seletivo.</i></p>
Entrevistador – Q2	Fale sobre o processo de seleção utilizado pela empresa. Como se dá?
R.V	<p><i>O Processo Seletivo dá-se da seguinte forma:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>- O gestor comunica a necessidade de contratação ao RH;</i> <i>- O RH verifica nos Manuais de Cargos a descrição daquele cargo solicitado e revisa com o gestor as atribuições e requisitos básicos;</i> <i>- Anúncia a vaga no site da Empresa, nos sites de empregos, no SINE e nos painéis da empresa;</i> <i>- Ao receber os currículos faz uma triagem de acordo com os requisitos do cargo;</i> <i>- Os currículos que mais se aproximarem do perfil desejado serão convocados para o primeiro momento do processo seletivo;</i> <i>- Serão aplicados testes teóricos de acordo com o cargo;</i> <i>- Será aplicada uma entrevista dirigida para obter mais informações do candidato;</i> <i>- Será feita uma dinâmica de grupo de acordo com cada cargo;</i> <i>- Entrevista coletiva para conhecer melhor o candidato (nessa etapa já teremos eliminados);</i> <i>- Entrevista individual com o recrutador (nessa etapa também teremos eliminados);</i> <i>- Apresentação ao gestor que solicitou a contratação de no mínimo três candidatos para cada vaga solicitada.</i>
Entrevistador – Q3	O que você acha da entrevista de seleção como instrumento de avaliação? É uma ferramenta precisa?

R.V	<i>A entrevista de seleção é uma ferramenta muito eficaz se aplicada da forma correta, com as perguntas certas e a sensibilidade de se aprofundar em alguns pontos se isso for interferir, posteriormene, no desempenho das atividades do cargo. Não é uma ferramenta precisa, pois está sujeita a subjetividade do recrutador.</i>
Entrevistador – Q4	Em sua opinião, quais as maiores dificuldades/limitações ao se avaliar um candidato pelo método da entrevista de seleção?
R.V	<i>Em minha opinião, a maior dificuldade está em o recrutador ser o mais neutro possível e não ter pré juízos em relação ao candidato, porque poderá atrapalhar o desenvolvimento da entrevista e até mesmo não aprovar um “bom” candidato devido a esse posicionamento.</i>
Entrevistador – Q5	Tendo em vista sua experiência no que se refere a entrevistas de seleção, você acha que o profissional dessa área está livre de recorrer a simplificações como o uso da intuição, confiança, estereótipos, casos passados, entre outros atalhos para uma avaliação?
R.V	<i>Não está livre não. Há possibilidade dele recorrer a simplificações, pois a entrevista é um instrumento de seleção que deixa o recrutado muito livre para emitir sua opinião, se ele não utilizar esse mecanismos única e exclusivamente para o processo, poderá agir com injustiça e cometer o grave erro de “perder” talentos.</i>
Entrevistador – Q6	Você acha que as crenças, valores, gostos, entre outras coisas pertencentes ao íntimo do entrevistador, podem ir de encontro aos apresentados pelo candidato e isso possa de certa forma influenciar no julgamento do mesmo?
R.V	<i>Sim. Acho que tem muita possibilidade de influenciar em seu julgamento, pois o entrevistador tem seu histórico, seu mundo e suas dores. O treinamento diário de cada recrutador é não julgar, é ser sincero, verdadeiros, consigo e com o candidato. Se isso não for uma máxima para o recrutador ele colocará a perder o processo pelo simples fato, por exemplo, do candidato não ser do seu mesmo credo religioso ou do seu partido político.</i>
Entrevistador – Q7	Sobre a questão currículo X impressões do candidato, o “ir com a cara” ou a afinidade gerada no momento da entrevista é uma realidade ou mito no mundo das entrevistas de seleção?
R.V	<i>Infelizmente, é realidade. A sintonia entre o candidato e o recrutador é muito importante, mas não é ponto de desclassificação. O que deve ser levado em conta é o perfil e o desempenho, mas há possibilidade de um candidato ser retirado de um processo seletivo, simplesmente, porque o recrutador não “foi com a cara”.</i>
Entrevistador – Q8	Você acredita que a tomada de decisão de um selecionador é um processo puramente objetivo (racional) ou pode estar sujeito a distorções de percepção?
R.V	<i>Não é puramente objetivo, pode estar sujeito a distorções de percepção. Por isso</i>

usamos instrumentos (teste, avaliação psicotécnicas, etc.) para nos auxiliar e ainda mais, eu particularmente, compartilho as entrevistas com o gestor do cargo.

Apêndice E: Transcrição - Entrevistada 3

Entrevistador - Q1	Fale um pouco sobre sua formação e trajetória profissional na área de RH (em especial na seleção de candidatos a empregos).
A.C.	<p><i>Sou Psicóloga formada pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUCMINAS). Minha formação é generalista, contudo tenho ênfase em psicologia clínica, também sou pós graduada em psicologia clínica em Abordagem Centrada na Pessoa pela Unipê.</i></p> <p><i>Mesmo tendo minha formação voltada para a clínica, há 5 anos trabalho com Recursos Humanos. Tive algumas cadeiras em organizacional, todavia minha experiência em RH se deu na prática e em cursos complementares voltados para tal diretriz.</i></p> <p><i>Meu primeiro contato com a prática em Recursos Humanos se deu em estágio em uma escola de ensino médio e pré vestibular, logo após trabalhei em comércio em uma grande rede de cosméticos de Belo Horizonte como assistente de RH. Tive uma breve passagem pelo RH de Call Center e atualmente trabalho em uma empresa que produz insumos para construção civil (cerâmica, porcelanato e cimento), essas duas últimas em João Pessoa no cargo de analista de RH.</i></p>
Entrevistador – Q2	Fale sobre o processo de seleção utilizado pela empresa. Como se dá?
A.C.	<i>O processo de seleção geralmente mantém um padrão: divulgação da vaga, triagem de currículo, recrutamento, entrevistas, testes psicológicos, dinâmicas e devolutivas dos resultados. Contudo cada solicitação de vaga e cada perfil requer determinadas adaptações e é papel do analista se adaptar ao contexto.</i>
Entrevistador – Q3	O que você acha da entrevista de seleção como instrumento de avaliação? É uma ferramenta precisa?
A.C.	<i>É sem dúvida uma ferramenta útil, contudo é necessário que a mesma seja corroborada e amparada por demais meios, mesmo que seja por outra entrevista (geralmente do gestor) para dar assertividade a escolha. Ela sozinha se torna muito subjetiva e pode levar a uma escolha imatura.</i>
Entrevistador – Q4	Em sua opinião, quais as maiores dificuldades/limitações ao se avaliar um candidato pelo método da entrevista de seleção?
A.C	<i>Depois de algum tempo de experiência acaba-se por conhecer e dominar com segurança uma entrevista, o que pode hoje para mim ser um limitador talvez sejam as questões que permeiam a entrevista, estrutura física, por exemplo. Nem sempre as empresas disponibilizam ambientes adequados para a realização dos processos seletivos. Uma questão talvez seja a questão de quando o candidato não deseja de fato ser aprovado naquela vaga. Existem pais e pares que forçam o candidato a procurar emprego, cotas de agências de emprego que acabam por pressionar a pessoa a ir até a empresa para ser entrevistado, este por sua vez acaba não colaborando com o andar do processo e até isso ser identificado, pode</i>

	<i>se tornar complicado tal condução.</i>
Entrevistador – Q5	Tendo em vista sua experiência no que se refere a entrevistas de seleção, você acha que o profissional dessa área está livre de recorrer a simplificações como o uso da intuição, confiança, estereótipos, casos passados, entre outros atalhos para uma avaliação?
A.C.	<i>Creio que essas questões são o que constituem a tomada de decisão do recrutador. Não existe uma “receita de bolo” precisa para a contratação, o recrutador utiliza desses quesitos porque o candidato permite e emite isso tudo também. O entrevistado reproduz determinadas falas e atitudes que o recrutador acaba por se guiar diante de suas percepções e intuições, pautados não somente no feeling, mas também em outros casos parecidos, é nesse passo que não somente a entrevista deve ser levada em consideração na decisão final.</i>
Entrevistador – Q6	Você acha que as crenças, valores, gostos, entre outras coisas pertencentes ao íntimo do entrevistador, podem ir de encontro aos apresentados pelo candidato e isso possa de certa forma influenciar no julgamento do mesmo?
A.C.	<i>Ir de encontro pode ocorrer sempre, afinal são pessoas distintas, contudo o juízo de valor deve ser trabalhado afim de não influenciar no resultado, isso também é algo que somente com o tempo e experiência vamos adquirindo, partindo do respeito, creio que já seja um bom início.</i>
Entrevistador – Q7	Sobre a questão currículo X impressões do candidato, o “ir com a cara” ou a afinidade gerada no momento da entrevista é uma realidade ou mito no mundo das entrevistas de seleção?
A.C.	<i>Realidade, principalmente se tratando de quem não tem a entrevista como cotidiano. Como citado acima não devemos fazer juízo de valor, devemos ir abertos a conhecer o inesperado e imprevisível. Pré dizer que alguém será bom ou não na função olhando apenas currículo e foto acontece, porém na grande maioria das vezes a realidade não condiz com o julgamento prévio. Um cuidado especial deve ser tomado, pois a pessoa pode já se indispor ou valorizar demais a imagem que vê e que constrói, afetando negativamente a escolha do candidato.</i>
Entrevistador – Q8	Você acredita que a tomada de decisão de um selecionador é um processo puramente objetivo (racional) ou pode estar sujeito a distorções de percepção?
A.C.	<i>A tomada de decisão faz link com diversas ferramentas, racionais e exatas sim, contudo a percepção é a grande aliada do recrutador, ao meu ver ela não distorce e sim alinha todo e colabora para tal escolha.</i>

Apêndice F: Transcrição - Entrevistada 4

Entrevistador - Q1	Fale um pouco sobre sua formação e trajetória profissional na área de RH (em especial na seleção de candidatos a empregos).
L.L	<i>Sou Psicóloga, com formação clínica e organizacional, pós graduação em gestão de pessoas. Iniciei como estagiária em uma consultoria, realizando todo processo de seleção para empresas de grande porte. Em seguida passei um período em uma indústria da Cidade de Bayeux, desenvolvendo atividades de recrutamento e seleção interna e externa, treinamento, endomarketing. Atualmente trabalho em uma fábrica de cerâmica, desenvolvendo todo processo de recrutamento e seleção , interno e externo, para 4 unidades do Grupo XXXXXXXX.</i>
Entrevistador – Q2	Fale sobre o processo de seleção utilizado pela empresa. Como se dá?
L.L	<i>Hoje realizamos a seleção interna e externa para o processo de contratação.</i> <i>Externa: Utilizamos de entrevista (estruturada, não estruturada, por competência, individual e em grupo), prova específica, dinâmica de grupo, avaliação psicológica, e retorno negativo. Anunciamos no site da empresa, sites de emprego, tais como, infojobs, vagas.com, catho, página do face book.</i> <i>Interna: Utilizamos de entrevista (estruturada, não estruturada, por competência, individual e em grupo), prova específica, dinâmica de grupo, avaliação psicológica, e retorno negativo. Anunciamos nos quadros de avisos e grupos do whatsapp corporativo da empresa.</i>
Entrevistador – Q3	O que você acha da entrevista de seleção como instrumento de avaliação? É uma ferramenta precisa?
L.L	<i>Hoje em algumas vagas operacionais, utilizo apenas a entrevista por competência, como ferramenta e obtenho sucesso. Porém, acredito que para vagas mais específica, é necessário o complemento de avaliações técnicas e comportamentais (testes)</i>
Entrevistador – Q4	Em sua opinião, quais as maiores dificuldades/limitações ao se avaliar um candidato pelo método da entrevista de seleção?
L.L	<i>Hoje precisamos ter muito cuidado com candidatos manipuladores, ou com apelos emocionais.</i>
Entrevistador – Q5	Tendo em vista sua experiência no que se refere a entrevistas de seleção, você acha que o profissional dessa área está livre de recorrer a simplificações como o uso da intuição, confiança, estereótipos, casos passados, entre outros atalhos para uma avaliação?
L.L	<i>Não, no processo de seleção precisa acontecer a neutralidade com o candidato e a percepção que se gera do entrevistador para o candidato.</i>

Entrevistador – Q6	Você acha que as crenças, valores, gostos, entre outras coisas pertencentes ao íntimo do entrevistador, podem ir de encontro aos apresentados pelo candidato e isso possa de certa forma influenciar no julgamento do mesmo?
L.L	<i>Para pessoas com crenças muito forte, pode influenciar. Porém, como falei, o recrutador precisa ser o mais neutro possível no momento da avaliação.</i>
Entrevistador – Q7	Sobre a questão currículo X impressões do candidato, o “ir com a cara” ou a afinidade gerada no momento da entrevista é uma realidade ou mito no mundo das entrevistas de seleção?
L.L	<i>Realidade, algumas vezes, nos deparamos com ótimos currículos e candidatos que chamam a atenção do recrutador.</i>
Entrevistador – Q8	Você acredita que a tomada de decisão de um selecionador é um processo puramente objetivo (racional) ou pode estar sujeito a distorções de percepção?
L.L	<i>Toda seleção é passiva de distorções, principalmente quando o candidato é entrevistado pelo RH e pelo gestor da área da vaga. A cada etapa da entrevista o candidato possui uma postura diferente, uma fala diferente, um comportamento diferente.</i>